

# Arbeitsorganisation aus arbeitspsychologischer Sicht

Prof. Dr. Theo Wehner  
Kantonalkonferenz vom 29.3.2010  
KuK-Aarau



## Mögliche Inhalte: Der Auftraggeber

- Wie sehen mögliche Formen der Arbeitsorganisation in Wissensorganisationen aus und wie ist deren Einfluss auf die Leistungsfähigkeit, die Ergebnisqualität und die Arbeitszufriedenheit?
- Berufsauftrag und Berufsverständnis – gibt es da eine Differenz?
- Wie kann eine bessere Arbeitsorganisation zur Entlastung und Burnout-Prophylaxe beitragen?
- Macht Zeitsouveränität zufrieden?
- **Wie kommen wir in Schulen aus der Reaktanzschleife auf einen Weg gegenseitiger Akzeptanz**
- **Warum wird Reformmüdigkeit und nicht Reformmündigkeit unterstellt**

## Vorüberlegungen des Auftragnehmers

- Ist managerielles Handeln ein allgemeingültiges Modell für Industrie, DL-organisationen und 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?

Blick auf die Schule, Rückblick  
auf die Forschung und  
Empfehlungen vorweg

Konzepte und eine  
Themenauswahl danach

Themen der Organisationspsychologie:  
Kommunikation, Netzwerkbildung,  
Kooperation, Führungshandeln,  
Wissensaustausch

# Arbeits- und organisationspsychologische Forschung der ETH in der Schule

- **1998 – 2000 TaV-Schulen lernen vernetzt**
- **2001 – 2003 Evaluation MAB**
- **2004 – 2006 Schulpflegenstudie**
- **2007 – 2009 Schulleitungsstudie**
- **2009 – 2010 Organisationformen der SP**



Bereits der Zugang  
zeigt, dass einem etwas  
fehlt



...zumindest Anstrengung  
vonnöten ist

...es sei denn, man weiss,  
wo man hinschauen muss!





**Netze**

**Wettbewerb**

**Grenzen**



**Rollen-  
Differenzierung**

**+**



**funktionale  
Differenzierung**



**hierarchische  
Barrieren**

**+**



**funktionale  
Barrieren**

**?  
=**



**unverbundene  
Wissensinseln**



## Wissensinseln und virtuelle Zwischenräume

# 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

# *Managing the Unexpected*

K.E. Weick, K.M. Sutcliffe (2001)

- 1. *Konzentration auf Fehler***
- 2. Abneigung gegen vereinfachende Interpretationen**
- 3. Sensibilität für innerbetriebliche Abläufe**
- 4. Streben nach Flexibilität**
- 5. Respekt vor fachlichem Wissen und Können**

# Fehlerfreundlichkeit - die Kunst das Unerwartete zu managen



# Fehler- freundlichkeit

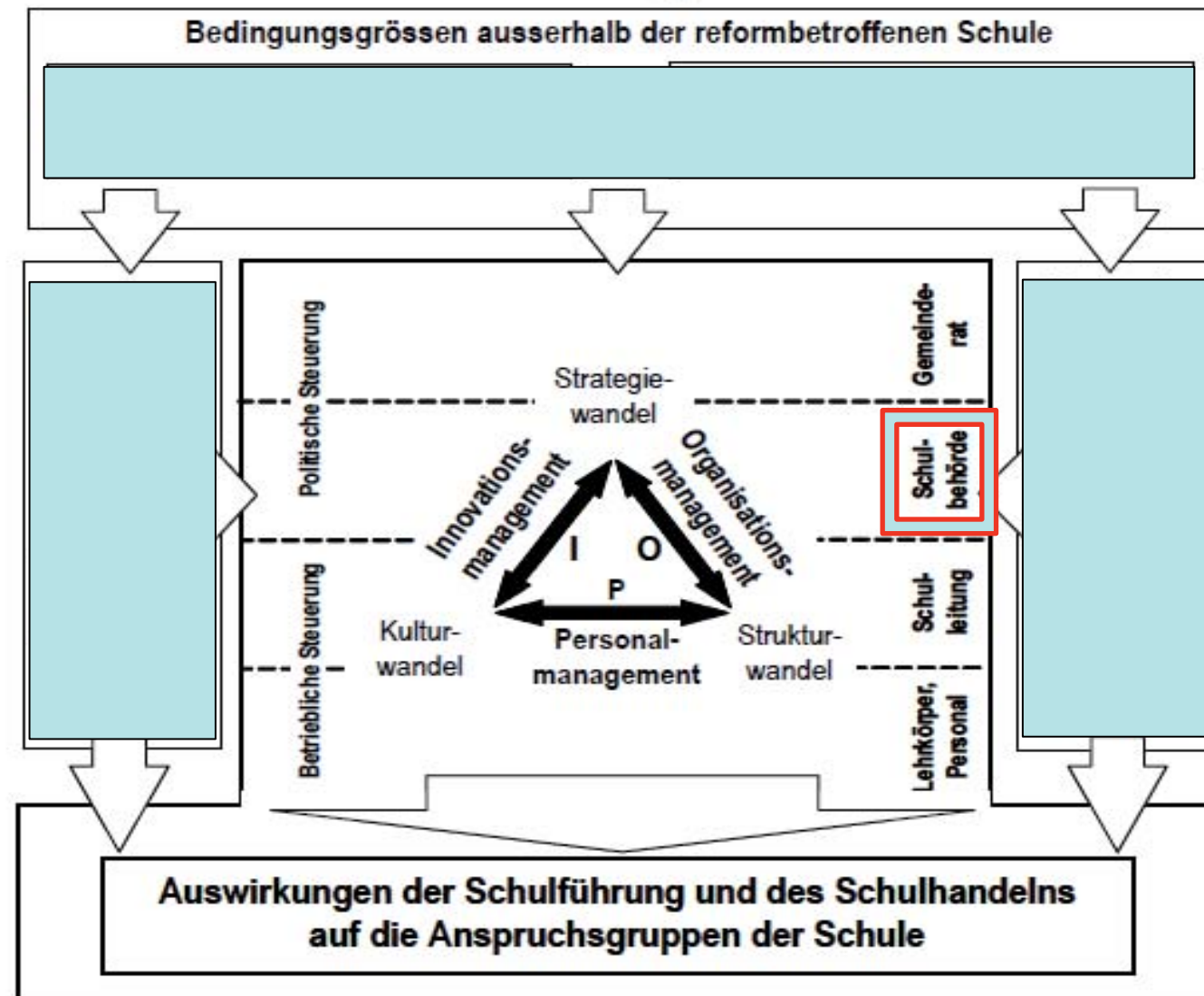
...bedeutet eine optimistisch aufklärerische Haltung, die der bewussten Hinwendung zum Fehler und nicht der Abwendung dient

Management  
des Unerwarteten

Dialog-  
bereitschaft

Erfahrungs-  
orientierung

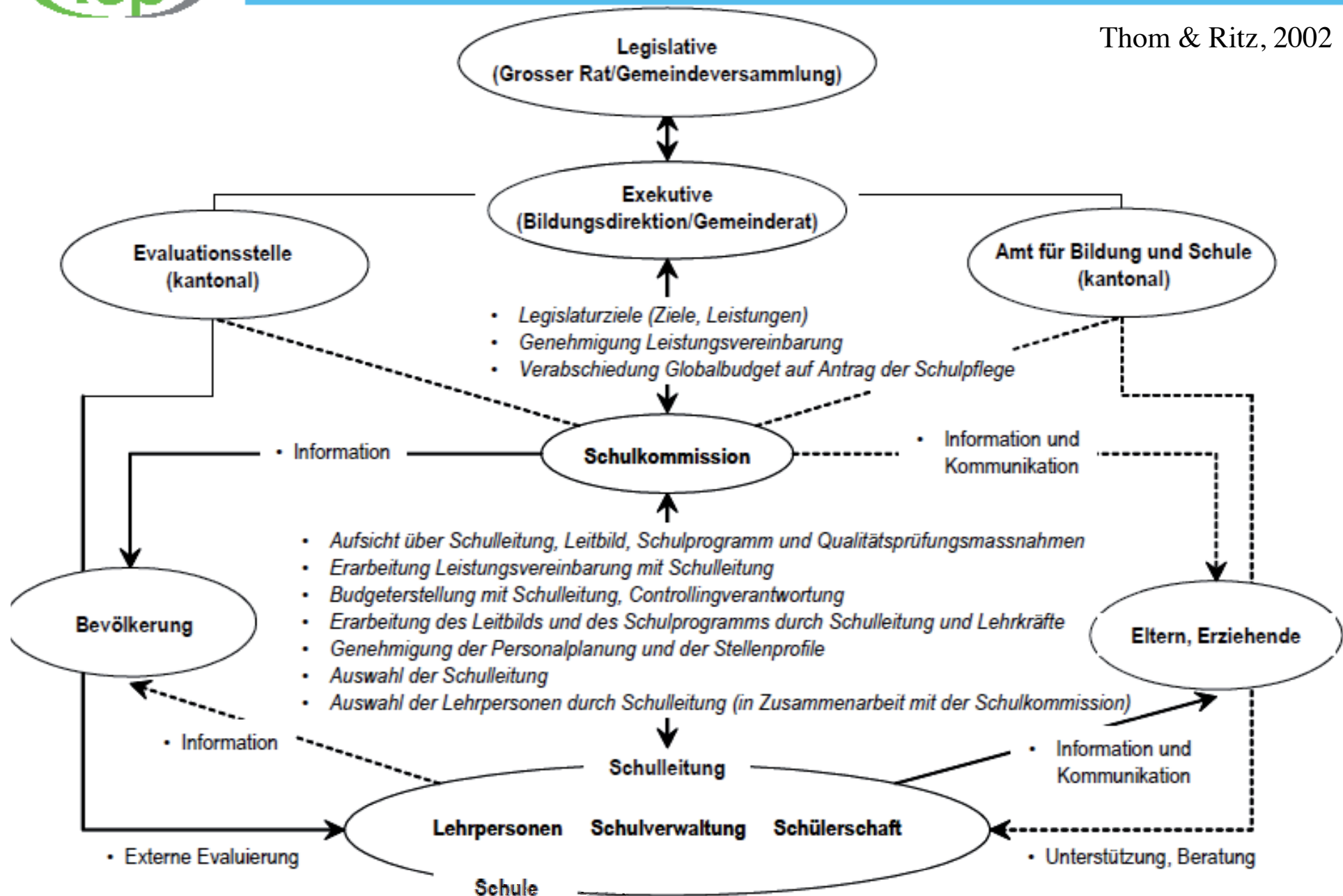
## Das IOP-Modell zur Schulführung





# Rollenteilung zwischen den einzelnen Akteuren

Thom & Ritz, 2002



# 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 wenig gefördert und gefordert
- 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 einen eingeschränkten Entscheidungs- und Handlungsspielraum

## ...zu den Dilemmata: „Geführte Autonomie“

(nach Pekruhl et al., 2005, Semling & Zölch, 2008)

- „Zwar soll die Schulleitung auf schulische Gesamtentwicklung Einfluss nehmen, die Selbstbestimmtheit der Lehrpersonen darf dabei jedoch nicht eingeschränkt werden; sogar eine beratende Rolle wird vielfach nicht akzeptiert“
- „Die Rolle, die Lehrkräfte der Schulleitung zugestehen, besteht darin,
  - zu moderieren,
  - das System Schule nach aussen hin zu vertreten und
  - den Umgang mit Anspruchsgruppen zu regulieren,
  - den Einfluss auf die Arbeitsinhalte und –verfahren jedoch möglichst gering zu halten“

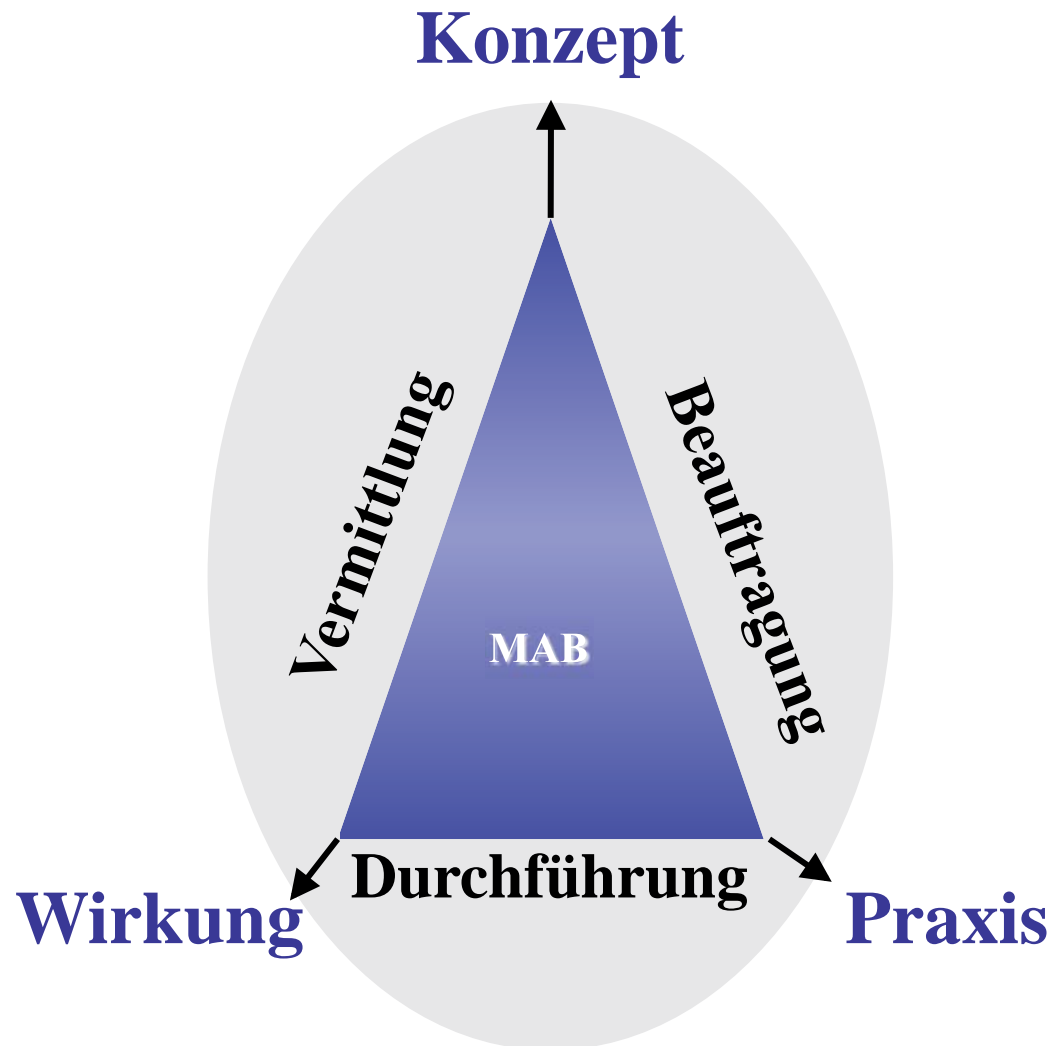
## ...zu den Dilemmata: „Geführte Autonomie“ (Semling & Zölch, 2008)

- Aus dem Dilemma der geführten Autonomie ergibt sich:
  - „Handlungsstrategien zur Stärkung der Schulleitungsrolle müssen an den gewohnten Arbeitskontext der Lehrpersonen anknüpfen und gerade durch ein hohes Mass an Partizipation dem Autonomieverständnis der Lehrkräfte Rechnung tragen“



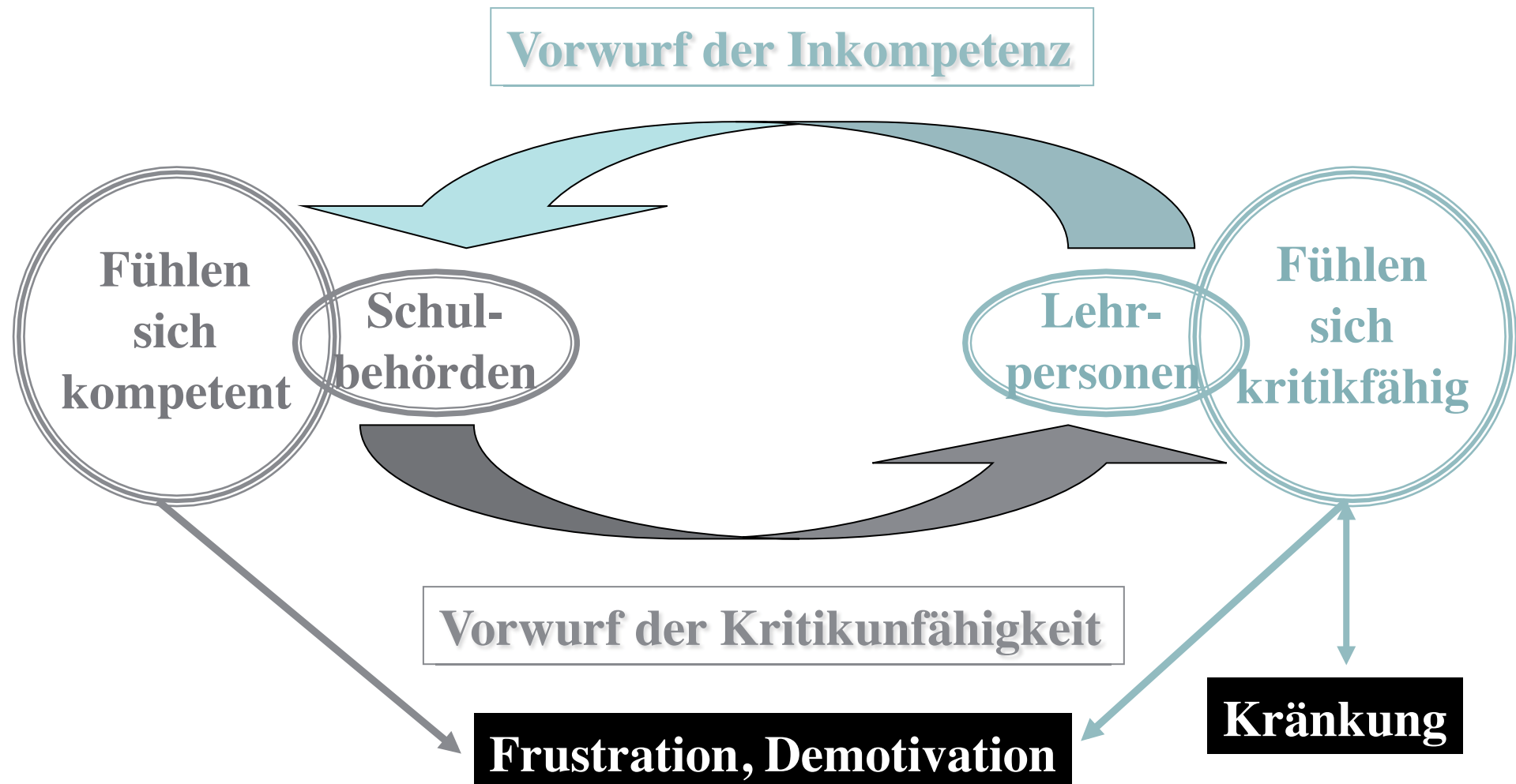
# Evaluation der Mitarbeiterbeurteilung für Lehrkräfte der Zürcher Volksschulen Im Auftrag der Bildungsdirektion. In Kooperation mit FS&S und phzh

# Evaluationsebenen

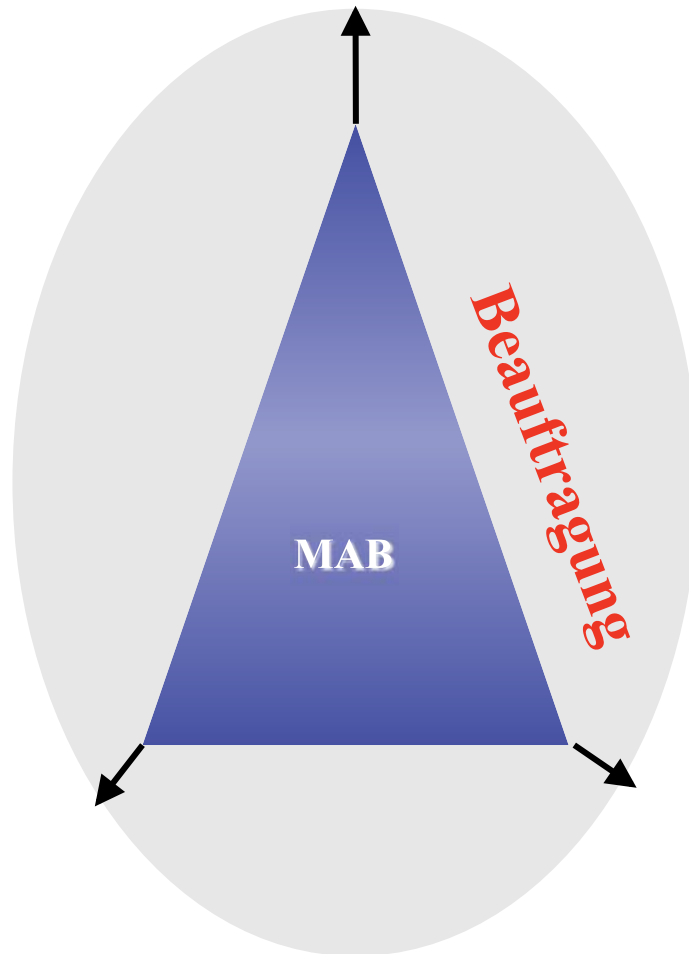


# Qualitatives Gesamtbild des Beurteilungsprozesse

(nach Maag Merki, 2003)

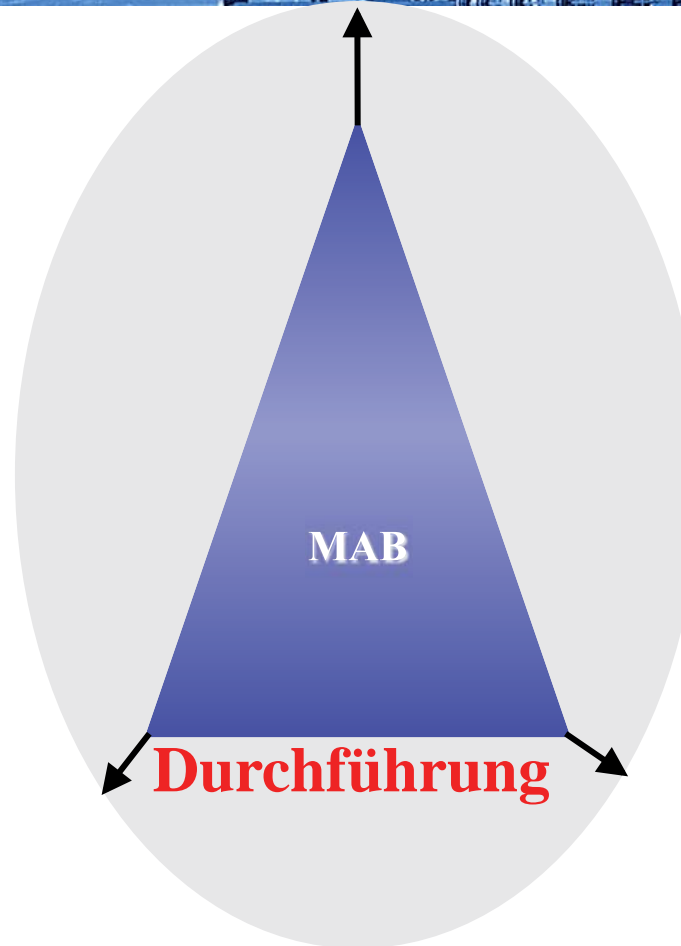


# Bilanz 2003



- Die Bildungsdirektion hat den Auftrag an die Schulpflege erfolgreich delegiert; er ist angenommen und umgesetzt.
- Der Handlungsspielraum wurde von den Schulbehörden unterschiedlich genutzt.
- Eine differenzierte Bewertung der LP wurde nicht vollzogen.

# Bilanz 2003

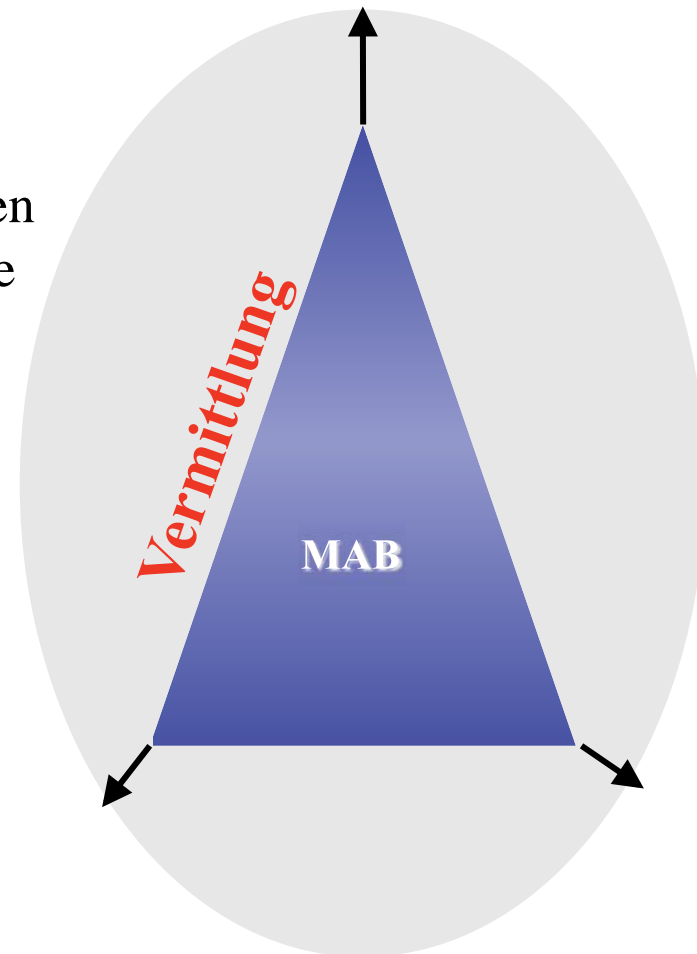


Das Verfahren war wenig förderungswirksam. Über die Gemeinden ergibt sich diesbezüglich ein uneinheitliches Bild.

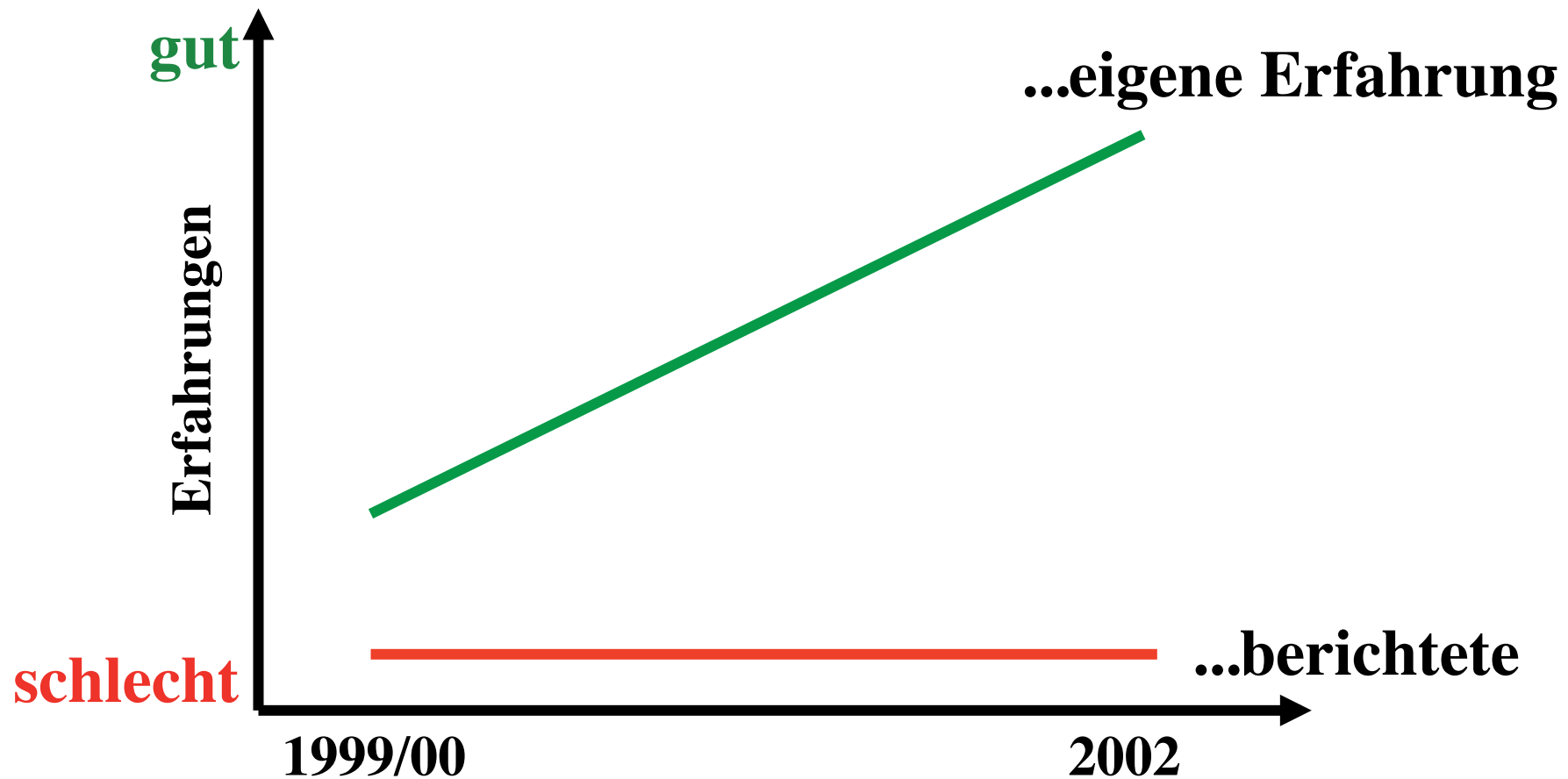
Positive Qualitätsauswirkungen werden von SP eher, von LP nicht wahrgenommen.

# Bilanz 2003

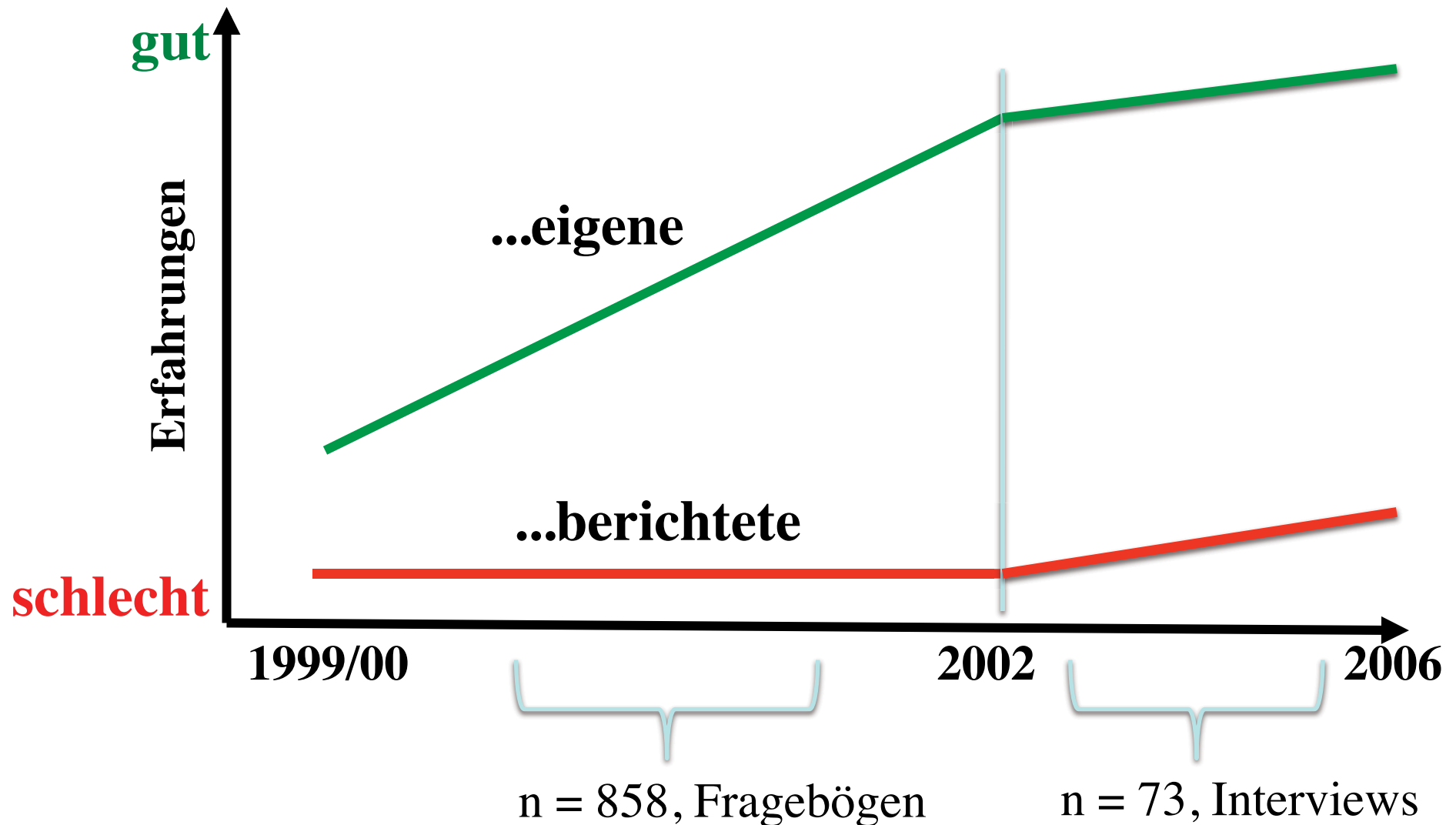
- Den bildungspolitisch Verantwortlichen ist es nicht gelungen, das Konzept an die Lehrpersonen zu vermitteln und mit deren Berufsauftrag sowie dem Rollenverständnis abzustimmen.
- Die formale Implementierung des Verfahrens birgt Kränkungspotenzial bzgl. des autonomen Selbstbildes von Lehrpersonen.



# Eigene und berichtete Erfahrungen mit der MAB



# Eigene und berichtete Erfahrungen mit der MAB



# Der Standpunkt: Schule - Eine verbindungsstarke Doppelhelix?

Schulpflege als strategisches Bindeglied zwischen den Kernaufgaben einer Schule (Unterricht und Schulentwicklung) und den betriebs- und volkswirtschaftlichen Anforderungen (Management und Führung)

# Empfehlungen

- Theorien, Konzepte, Methoden und Tools haben einen eingeschränkten Geltungsbereich
  - Entnehmen Sie Ihnen fehlendes organisationspsychologisches Wissen für Ihre Schule nicht direkt aus dem Lehrbuch
- Seien Sie skeptisch, teilw. ablehnend und widerständig gegenüber dem direkten Methoden u./od. Wissenstransfer
  - Rechnen Sie mit Transaktionskosten; Transfer bedeutet in sozialen Zusammenhängen Transformation
- Suchen Sie bei Empfehlungen nach Gemeinsamkeiten und Unterschieden zu Ihrem schulischen Kontext
- Arbeiten Sie die Einzigartigkeit Ihrer Schule heraus; bestehen Sie auf dieser
  - Ihre Schule ist solange einzigartig, solange Sie genau hinschauen, wenn Sie lange genug davon abstrahieren, können Sie sie mit einem Sägewerk vergleichen

Führungsperson oder Coach sollte nur noch der sein,  
der alles erwartet  
und nie enttäuscht werden kann.

**(Rihm, 1999)**

his new  
of training  
his leadership

# Funktion von Führung...

- **aufgabenrelevante Gruppenaktivitäten**
  - *planen*
  - *initiieren*
  - *Koordinieren, leiten*
  - *kontrollieren*
  
- **und sie auf das Erreichen des vorbestimmten Arbeits- bzw. Organisationszieles hin, zu *lenken*.**
  
- Die Feststellung über den Prozess des Führen beinhaltet demnach...

## Der Prozess des Führens beinhaltet...

1. dass Führen eine **Beziehung und Interaktion** zwischen Individuen darstellt, in der *Einfluss und Macht* ungleich verteilt sind;
2. dass die Führer-Geführten-Beziehung einen **Austausch** darstellt und die Geführten ihre (implizite) Einwilligung geben müssen;
3. dass dem Konzept der **Kommunikation** erhöhte Bedeutung zukommt;
4. dass die **Effizienz** gesehen wird in...
  - erbrachter **Gruppenleistung**;
  - **Erreichen eines Zieles**; und
  - **befriedigte Erwartungen/ Bedürfnisse** der Mitarbeiter

# Führungswandel im 21. Jahrhundert

nach Weinert, 1998

## Charakteristika **heutiger** Manager

- **Administration**
- **Kopie**
- **führt fort**
- **konzentriert sich auf Systeme**
- **Verlässt sich auf Kontrolle**
- **Kurzzeitperspektive**
- **Fragt nach *wie* und *warum***
- **orientiert sich an Bilanzen**
- **imitiert**
- **akzeptiert den Status quo**
- **macht Dinge richtig**
- **der „gute Soldat“**
- **geht voran**

## Charakteristika **zukünftiger** Manager

- **Innovator**
- **Original**
- **entwickelt**
- **fokussiert auf Personen**
- **inspiriert und vertraut**
- **Langzeitperspektive**
- **fragt nach *was* und *warum***
- **orientiert sich am Horizont**
- **lässt neues entstehen**
- **fordert Status quo heraus**
- **macht die richtigen Dinge**
- **ist eigene Persönlichkeit**
- **praktiziert Stewardship**

# Sieben Führungsprinzipien

## 1. Die Individualität achten

- Der Chef hat sich auf Eigenart und Fassungskraft jedes einzelnen einzustellen und muss auf diese Voraussetzungen eingehen.

## 2. Gerechtigkeit üben

- Der Chef bevorzuge im Unternehmen keinen wegen seines Ansehens; den einen respektiere er nicht mehr als den anderen.

## 3. Die Mitarbeiter konsultieren

- So oft etwas Wichtiges im Unternehmen zu behandeln ist, soll der Chef die ganze Belegschaft zusammen rufen und selbst darlegen, worum es geht.



## 4. Fehler zugeben

- Die Redlichkeit verlangt, sich vorbehaltlos zu seinen Handlungen zu bekennen, zumal wenn sie fehlgeschlagen sind.

## 5. Effizient kommunizieren

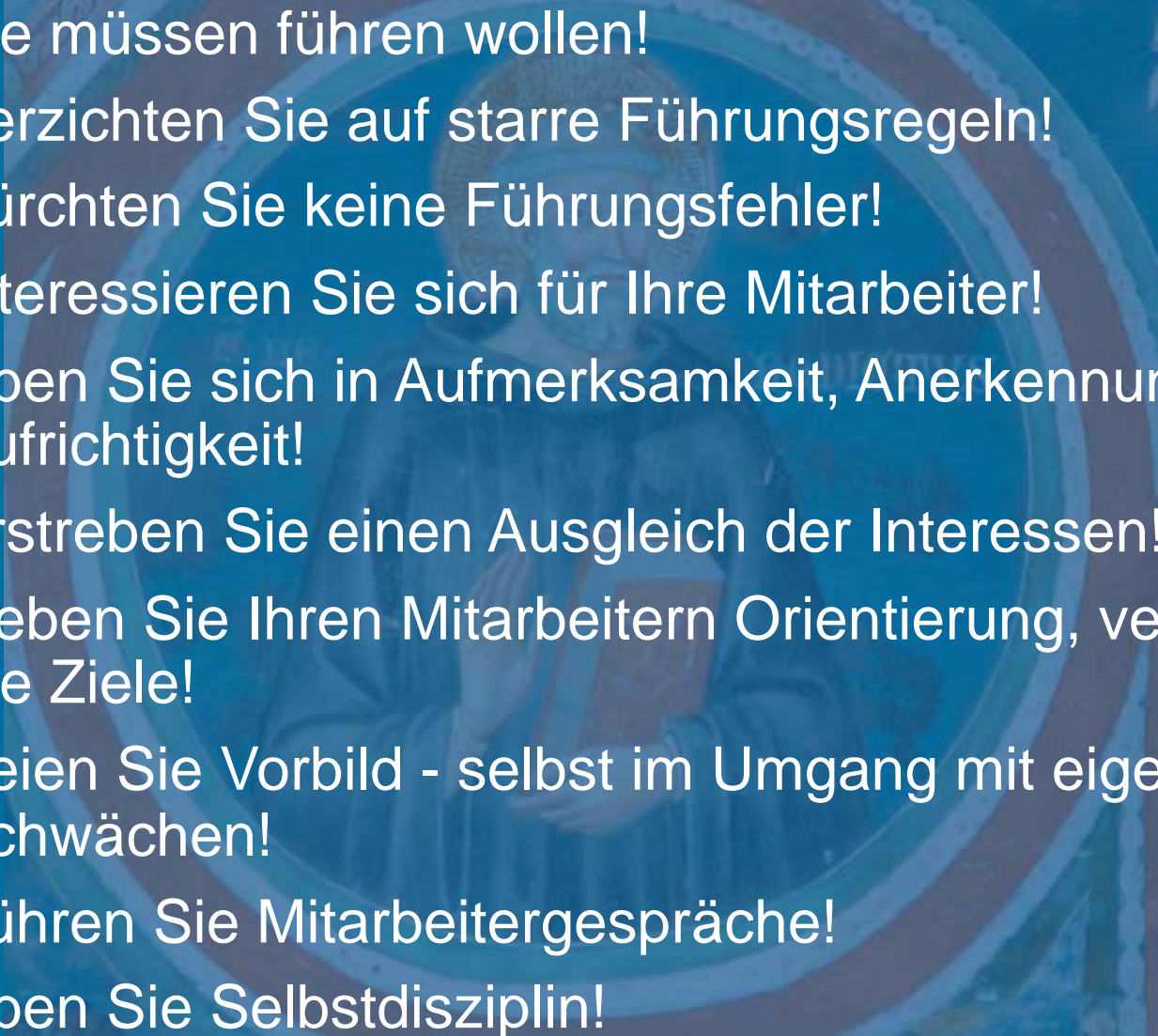
- Das viele Reden soll der Chef nicht lieben; leere oder zum Gelächter reizende Worte soll er meiden.

## 6. Anmassung unterbinden

- Der Chef beuge im Unternehmen jeder Gelegenheit zur Anmassung vor; wer dagegen verfehlt, werde zitiert und zur Bescheidenheit angeregt.

## 7. Rechenschaft ablegen

- Wer es auf sich nimmt, Menschen zu führen, muss sich bereit halten, Rechenschaft abzulegen.

- 
- A circular fresco of St. Benedict of Nursia, depicted as a bearded man in a blue robe holding a book and gesturing with his right hand. The fresco is set within a circular frame with a decorative border. The background of the slide is a solid blue color.
- ❖ Sie müssen führen wollen!
  - ❖ Verzichten Sie auf starre Führungsregeln!
  - ❖ Fürchten Sie keine Führungsfehler!
  - ❖ Interessieren Sie sich für Ihre Mitarbeiter!
  - ❖ Üben Sie sich in Aufmerksamkeit, Anerkennung, Aufrichtigkeit!
  - ❖ Erstreben Sie einen Ausgleich der Interessen!
  - ❖ Geben Sie Ihren Mitarbeitern Orientierung, vereinbaren Sie Ziele!
  - ❖ Seien Sie Vorbild - selbst im Umgang mit eigenen Schwächen!
  - ❖ Führen Sie Mitarbeitergespräche!
  - ❖ Üben Sie Selbstdisziplin!

Benedikt von Nursia (480-547)  
Fresko im Kloster von Subiaco, Italien, um 550

# Gelingsbedingungen für Schulleitungen

(nach Randegger, 2007)

- „Für das Gelingen oder Misslingen von Schulleitungen sind Übereinstimmungen oder Diskrepanzen zwischen den Bedürfnissen und Erwartungen der verschiedenen Akteure verantwortlich“
- Diese Hypothese kann nicht verworfen werden, allerdings mit der Einschränkung, dass die Akteure Eltern und SchülerInnen zurzeit wenig Bedeutung haben:  
*„Lehrerschaft, Behörden und Schulleitungen spielen die entscheidende Rolle“*

# Gelingsbedingungen für Schulleitungen

(nach Randegger, 2007)

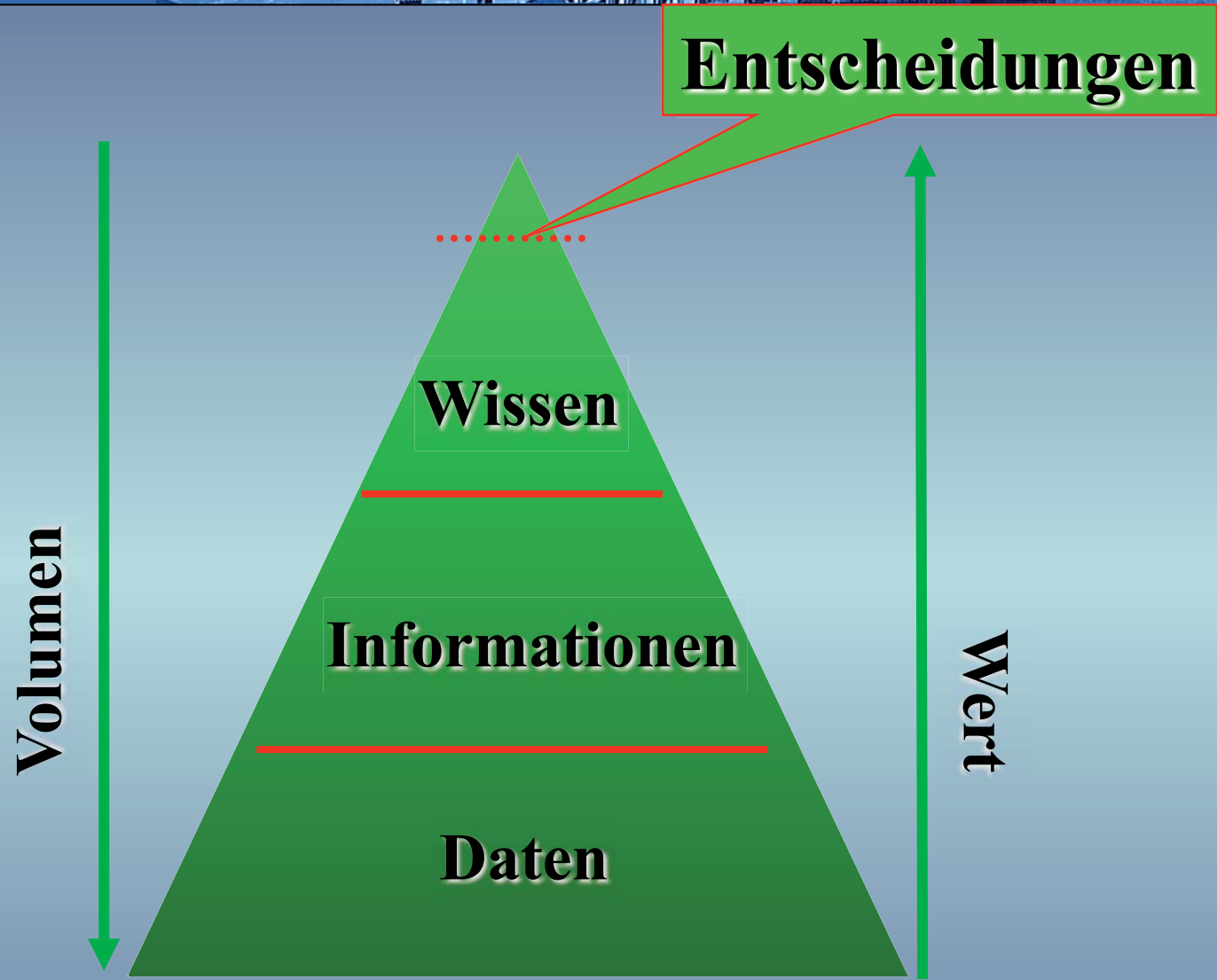
## Wann scheitern Schulleitungen?

- (Überdehnung) basisdemokratische Tradition in der Lehrerschaft
- Übernahme neuer Strukturen durch Gemeindebehörden ohne wirklichen Rollenwechsel
- Umstellen der Abläufe ohne detailliertes Durchdenken der Kompetenzen
- „Pädagogische Resignation“ der Schulleitenden, ungünstige Rahmenbedingungen für Schulleitungen (zeitlich, gesetzliche Vorgaben, Lohn)

# Gelingsbedingungen für Schulleitungen: Empfehlungen

(nach Randegger, 2007)

- Ausbildung der Behörden für ihr Amt überprüfen
- Kompetenzen der Behörden/Schulleitungen klarer abgrenzen
- Nahtstelle Behörde-Schulleitung durch die Schulaufsicht evaluieren
- Zeitliche Ressourcen für SL vergrössern
  - (keine Klassenlehrperson, Unterrichtsverpflichtung in Form von flexiblen Einsätzen, administrative Entlastung)
- Verweildauer von SL in der Führungsarbeit erhöhen
- Lehrerschaft in Bezug auf den Paradigmenwechsel umschulen
- Schulleitende zum Gemeindewechsel motivieren



## Die Wissensordnung der Moderne

- Relativierung des Wissens; Aufhebung der relativen Schliessung
  - Wissen kann nicht mehr als „stock“ (Bestand, Vorrat) angemessen beschrieben bzw. bewirtschaftet werden
  - Die Relevanz / Nutzbarkeit hängt davon ab, wie sich Wissen in „flows“ einfügt (dies setzt das überschreiten geografischer & institutioneller Grenzen voraus)
- Die Wissensordnung der Moderne setzt auf „Anschlussfähigkeit“ (Connectedness or Connectivity)
  - Digitale Infrastrukturen und Netzwerke ermöglichen die Partizipation an Wissensflüsse

## Die Wissensordnung der Moderne

- Die Netzwerkstrukturen lösen Wissenshierarchien auf
  - Hagel III (2009): „...there are far more smart people outside any one organization than inside“
- Es gibt keinen herausgehobenen Ort und keine dominante Profession mehr für die Produktion und Reproduktion des Wissens
  - Orte der Wissensproduktion und –reproduktion erfahren eine immense Pluralisierung in einer Unzahl globaler Netzwerke
  - **Professionalisierung von Jedermann** (H. Wilensky)

(nach R. Stichweh, 2006, 2010)

# Modelle und ihre Bausteine

- WM nach Davenport & Prusak, 1998:
  - Knowledge-Generation
  - Knowledge-Codification/ Coordination
  - Knowledge-Transfer

## Welche Fragen ergeben sich für die Praxis und für die Theorie?

- **Wie lassen sich Wissenssprozesse so organisieren, dass sich alle Lehrpersonen in der Schule engagieren können?**
- **Wie lässt sich wissensorientierte Kooperation so organisieren, dass alle Mitglieder der Gemeinschaft als Coach für ihre Kolleg/innen wirken können?**
- **Wie lässt sich Führung (in Wissensprozessen ) so organisieren, dass alle Mitglieder der Organisation sich einbringen und an der Führung beteiligt sein können?**