

Schule – verunsichert und handlungsunfähig?

Widerständig, selbstwertschätzend und selbstständig werden. Diesen Weg muss die Schule gehen. Ein Gespräch mit Theo Wehner, Professor für Arbeits- und Organisationspsychologie an der ETH Zürich. **Von Verena Eidenbenz und Agathe Schudel.**

profil: Herr Wehner, wo ist die Schule angekommen, wo steht sie heute – im Sinne einer Zwischenbilanz?

Ja, vielleicht steht sie tatsächlich. Das könnte das Problem sein. Schule wird konfrontiert mit sehr viel Laienwissen. Das finde ich zwar nicht schlecht. Es legitimiert mich aber nicht für eine Expertise, nur weil ich in der Schule war. Zu glauben, dass wir alle ein Mitspracherecht auf diesem Gebiet haben, führt zu einem gewissen Stillstand. Die Schule scheint sich heute nur zu bewegen, wenn sie von aussen angeschoben wird. Reform um Reform ist über sie hereingebrochen. Nun steht sie verunsichert und auf wackligen Füßen da. Aber bewegt sie sich auch von innen heraus? Ich sehe die Schule heute als verlängerte Werkbank von Erziehungsdirektionen und Schulbehörden, die ihr sagen, was sie zu tun hat.

Es gälte für die Schule, im positiven Sinne Widerstand zu leisten. Widerstand gegen Schülerinnen und Schüler, gegen Eltern, widerständig zu sein gegenüber Schulbehörden und Erziehungsdirektionen. Die Schule sollte mit diesen unbedingt im Dialog stehen, aber unmissverständlich deutlich machen, dass sie im operativen Bereich das Sagen hat.

Was ist aus Ihrer Sicht die Aufgabe der Schule?

Darum zu ringen, was das Allgemeine der Allgemeinbildung ist. Was ist das Curriculum?

Wie ist unsere Art zu unterrichten, Kompetenzen zu vermitteln und zu prüfen? Und ja, durch Anwendung zu sehen, ob sich das, was ich kann, im Leben bewährt. Das sind ihre Aufgaben. Sie wird aber nicht mehr wie bis anhin Vorbereitung sein auf einen Beruf oder

Wie könnte eine solche Tätigkeitswelt denn aussehen?

Wir werden besonders herausgefordert sein, denn eigentlich hat sich die Verberuflichung überlebt. In 30 bis 40 Jahren werden Roboter

«Lernen und sich verändern sind immer Zumutungen. Diese wohlwollend und zugleich hartnäckig zu begleiten, dafür sind die Lehrpersonen da.»

die Universität. Das heisst, wir müssen nicht fragen: Was ist zukünftige Arbeitswelt? Sondern: Was ist zukünftige Welt? Und wird in dieser auch gearbeitet? Wir haben uns alle ein Stück weit von der Arbeitswelt einfangen lassen. Dabei gibt es noch viele andere Welten, Wirklichkeiten und Lebensbereiche. Eigentlich sind wir reduziert auf die Berufswelt, nicht mal auf Arbeit. Mir würde gefallen, wenn man sagen würde, Schule ist Vorbereitung auf eine Tätigkeitswelt, eine Tätigkeitsgesellschaft, denn wir sind genuin tätige Wesen.

eine Mauer ohne Probleme bauen können. Aber wie steht es dann um die Baukunst und das Bauhandwerk? Muss ich drei Jahre dafür lernen, oder reicht es, wenn ich den Roboter an die richtige Stelle platziere? In der Erwerbswelt stehen grosse Umbrüche an. Das heisst, die Digitalisierung wird neue Arbeitsplätze hervorbringen, die wir heute noch nicht kennen. Sie wird aber viele heutige Arbeitsplätze sehr schnell abbauen. Bei diesem Tempo reicht unsere Fantasie nicht, um abzuschätzen, wohin das gehen soll.

Man spricht unterdessen von der Gig-Economy und meint damit, dass ich meinen «Auftritt» habe, meine Tätigkeit ausführe, ohne an ein Unternehmen gebunden zu sein. Die, die das machen, sind meist ganz zufrieden damit, weil sie sich ihre Existenz noch woanders absichern. In England, wo man die duale Ausbildung nicht kennt, geht man davon aus, dass in 20 Jahren ca. 80% Prozent der Tätigkeiten über Gigs laufen. Ich bin tätig um der Tätigkeit willen und nicht im Dienst der Firma XY. Ich identifiziere mich mit meiner Art Dienstleistung und nicht mehr mit dem Unternehmen. Denn schauen Sie, das Vertrauen in grosse Institutionen und Unternehmen bröckelt überall. Die grossen ethischen Krisen finden wir immer auf der Seite der Unternehmen, und zwar auf der Unternehmensführungsseite. Denken Sie an Postauto, VW, Raiffeisen, den Vatikan usw.

Menschen werden also zunehmend mit Gigs unterwegs sein und sich vor allem digital austauschen, sich oft nicht mehr

physisch/real kennenlernen. Sie haben aber auch einmal gesagt, Menschen müssten belastbar sein und sich emotional einbringen. Wie geht das zusammen? Wie wird man emotional belastbar, wenn man auf verschiedenen Hochzeiten gleichzeitig tanzt?

Ja, wenn jemand auf verschiedenen Hochzeiten tanzt, dann tanzt er eben gerne. Er macht es wegen der Tätigkeit, nicht wegen der Hochzeiten. Er weiss auch, dass diese Ehen wieder geschieden werden. Das verschafft ihm aber nur häufigere Tanzvergnügen. Derjenige, der die Gigs macht, macht das wegen der Tätigkeit. Wenn ich mich identifiziere, dann nur mit auserlesenen Institutionen, jene, die ganz bestimmte Werte verkörpern.

Statt Anstellung die berufliche Selbstständigkeit?

Ja, oder mehr Entrepreneurship. Nach wie vor wird aber das Bedürfnis bestehen, sich

Vereinigungen anzuschliessen, um sich in einem grösseren Ganzen aufgehoben zu fühlen. Denn es geht nebst der personalen Identität natürlich auch um die soziale Identität, um geteilte Werte, um Wertesicherheit. Dabei werden die Familie, die Nachbarschaft, das Gemeinwesen und die Zivilgesellschaft viel stärker gefragt sein als Unternehmen, denn bei diesen erleben wir ja Versagen auf breitester Front.

Was heisst das für heutige Schülerinnen und Schüler?

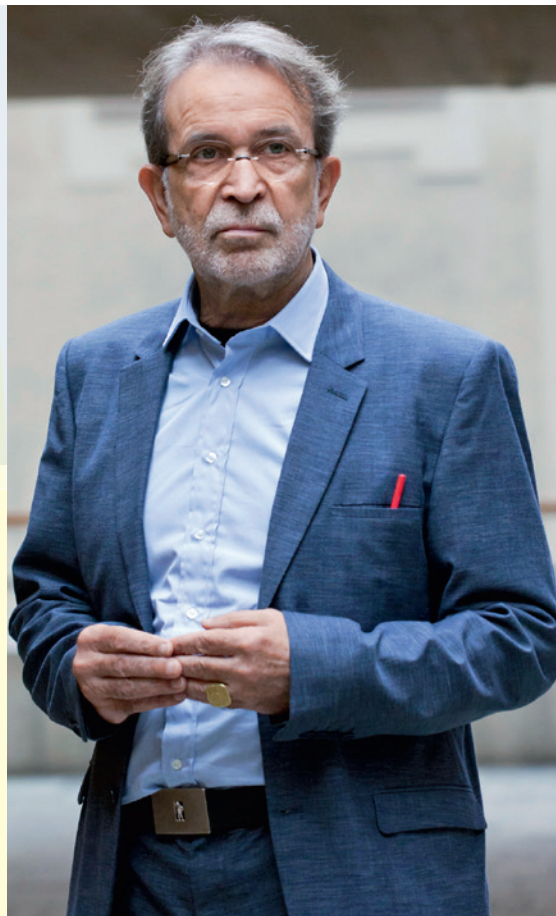
Die Schule muss als geschützter, identitätsstiftender Raum erlebt werden, der stärkt. Gestärkt werden heisst auch, die eigenen Widerstände, Launen, die Unlust und Motivationsschwierigkeiten ernst nehmen und darüber sprechen. Lernen muss reflektiert werden. Lernen und sich verändern sind immer Zumutungen. Sie sind anstrengend. Diese wohlwollend und zugleich hartnäckig zu begleiten, dafür sind die Lehrpersonen da. Die Schule muss heute dringend auf die Basisfähigkeiten achten. Schülerinnen und Schüler müssen auch Gelegenheit haben, viel zu üben. Nur dann kommt es zu Routine und Können. Wenn ich sehr gute Texte lese, dann merke ich, das ist so tief geübt, so virtuos.

Inwiefern wird die Ausrichtung der Schule auch von der Wirtschaft diktiert?

Die Schule hat sich auch von ihr kleinkriegen lassen. Unterdessen stehen die Handarbeitslehrerinnen, wie sie früher hiessen, in der Hierarchie ganz unten. Ihre Lektionenzahl wurde empfindlich beschnitten. Die Kognitions- und Neurowissenschaft würde sagen: «Holt euch mal eine anständige Handarbeitslehrerin!» Denn es geht um weit mehr als um Feinmotorik, das wäre eine Reduzierung auf Minikompetenzen, es geht um das grosse Ganze und um die Erfahrung von Flow!

Taugen Führungskonzepte aus der Wirtschaft für die Schule?

Die Schule hat aus mangelndem Selbstbewusstsein heraus viele Konzepte aus der Privatwirtschaft zu kopieren versucht, seien



Theo Wehner

Prof. Dr. Theo Wehner ist Fehlerforscher und emeritierter Professor für Arbeits- und Organisationspsychologie an der ETH Zürich.

das Ideen des New Public- oder des Qualitäts-Managements. Schulen, die das übernehmen, wurden in der Wahrnehmung dessen, was gut für sie ist, immer träger. Das liegt auch daran, dass sie die Konzepte nicht selbst hervorgebracht haben. Alle haben Leitbilder und Mission Statements formuliert, sie hingehängt und wieder vergessen. Das ist zwar in der Wirtschaft auch so, aber da ist man viel agiler, weil man eben ständig wieder an Grenzen kommt.

Wie ist denn die Schule konstruiert?

Völlig anders. Auf der einen Ebene haben wir das Ich (die Lehrperson) und die Klasse, auf der anderen Ebene das Wir (das Kollegium) und die Schule. Die Lehrperson erfährt auf der ersten Ebene eine starke personale Identität, auf der zweiten sollte sie eine soziale Identität entwickeln können. Das heisst: Fachlicher und persönlicher Austausch im Kollegium. Dabei ist eminent wichtig, sich auch für «fremde» Gebiete und Fächer und deren Lehrpersonen zu interessieren und eine gemeinsame Sprache zu finden. Die Schule ist eine gesellschaftliche Institution. Es lohnt sich, dort soziale Identität zu entwickeln.

Sie haben einmal ein Soziogramm im Lehrerzimmer gemacht.

Ja. Mich interessierte zu sehen, wer mit wem spricht, wenn er oder sie aus der Klasse kommt. Da bilden sich oft Enklaven – man fühlt sich offenbar unter seinesgleichen wohler. Das entspricht uns eigentlich gar nicht, sondern hat mit Unsicherheit zu tun. Das ist Angst, nicht mal Desinteresse. Denn eigentlich sind wir neugierig. Lehrpersonen brauchen Sicherheit, um Neugierde zu zeigen und Zwischenfächer zu finden. Menschen sind nicht nur empathiefähig, sondern auch fähig, sich in die Kognition des Gegenübers zu versetzen. Tun wir das nicht, schaffen wir Distanz und Isolation – und stehen geistig still.

Was meinen Sie mit Zwischenfächern?

Der Zwischenraum ist die Zukunft. Also nicht: «Ich führe meine Kiste und mache auch die Weiterbildung in meiner Kiste.» Son-

dern Lehrpersonen sind angehalten, Zwischenmanagement zu betreiben, das heisst, nicht Schnittstellen zu schaffen, sondern Überlappungen. Dadurch entstehen Berührungen und Kohäsion.

Wie kommen Lehrpersonen, wie kommt die Schule zu mehr Selbstbewusstsein?

In der Tat sehe ich momentan wenig eigene Dynamik in der Schule. Sie wehrt ab, dreht sich im Kreis, das kann nicht gut sein. Es muss der Schule gelingen, offensiver aufzutreten und der Öffentlichkeit zu vermitteln, mit welcher Herkulesaufgabe sie betraut ist.

Dieses Selbstbewusstsein der Schule ist weg, und das ist ihr nicht nur vom Stammtisch weggenommen worden. Die Abwertungen, mit denen Schule konfrontiert ist, muss sie reflektieren, die Scheiter-Erfahrung auswerten, Widerstandskraft aufbauen. Die Orientierung der Schule an Elementen des New Public Managements ist gescheitert. Wenn man Resilienz daraus gewinnen will, muss man erstens das Eingeständnis machen, dass man gescheitert ist, zweitens sich nicht als Opfer fühlen und drittens Zukunftspläne haben. Den eigenen Weg einschlagen und die Ziele antizipieren. Das wäre der Weg. Heute ist Schule eine Reparaturanstalt geworden. Man wurstelt sich durch. Die Schule muss sich auch emanzipieren von Rollenverpflichtungen. Ich habe viele Lehrpersonen sagen hören: «O.k., das mache ich halt, ich stehe zwar nicht dahinter, aber...» Das geht nicht, denn das wird sie verändern. So, wie wir arbeiten, werden wir. Niemand schaltet nach fünf Uhr ab. Das Arbeiterlied entsteht am Arbeitsplatz und wird 24 Stunden gesungen, auch im Schlaf geht's uns noch nach. Und in den Ferien. Das muss man sich klar machen. Diese Trennung von Arbeit und Freizeit ist eine Illusion. Wir wissen aus Untersuchungen, dass wir mehr Flow am Arbeitsplatz haben als in der Freizeit.

Die work-life-balance ist also überholt?

Es war mal wichtig, dass man diese Trennung herausgearbeitet hat, und zwar deswegen, weil sich aufgrund des Effizienzbestrebens freie Zeit in der Arbeit nicht mehr

ergeben hat. Deshalb haben wir sie ausgelagert. Aber das war nur ein Schritt im ganzen Prozess. Die freie Zeit gehört wieder in die Arbeit. Ein Lehrerzimmer darf auch ein privater Raum sein. Heute ist das viel zu kontrolliert, und die Gruppendynamik, die sich da abspielt, ist oft hart.

Fordern Sie mehr Solidarität und Entspannung im Lehrerzimmer?

Alain Ehrenberg arbeitet das sehr schön heraus, wenn er sagt, die arbeitsteilige Welt führe zu einem erschöpften Selbst. Es kann nicht sein, dass wir die Probleme von Institutionen individualisieren und uns sagen: «Ich muss wohl an meiner Kompetenz arbeiten und mein Zeitmanagement optimieren.» Nein, wir müssen kein Stressmanagement machen, und wenn, dann als Gruppe. Wir tun so, als wäre der Stress ein individuelles Problem. Das ist es nicht. Die Selbstoptimierung, die wir zur Zeit bereit sind, auf uns zu nehmen (ich bin zuständig für meine Weiterbildung, die Zufriedenheit, die Karriere usw.) – funktioniert so nicht.

Was wäre denn die Alternative?

Eine gute Gruppe hat genügend Varianz, so dass die Erschöpfung nie überall gleichzeitig eintritt. Ein Lehrerzimmer hat Varianz. Sie entsteht bei geteilter Identität. Persönliches Abgrenzen bei Überlastung ist die falsche Antwort.

Herr Wehner, was bedeutet für Sie persönlich «ankommen»?

Ankommen wäre für mich «nicht gescheitert sein». Das heisst: Um- und Nebenwege gegangen zu sein, auch Irrwege, Scheiter-Erfahrungen zu machen, um diese herum aber reflektierend Schleifen zu ziehen, bemüht um ein Ziel. ■