Lernen für die Organisation –
Integration und Bildungsmotivation von ExpertInnen in Bildungsorganisationen

Dissertation am Doktorandenkolleg Life-Long-Learning

1.Werkstattgespräch Weiterbildungsforschung

Linz, 14.4.2011

Edgar Weiss

Präsentationsablauf

1. Forschungsrolle
2. Zentrale Fragestellungen
3. Beschreibung des Untersuchungsgegenstandes
4. Ausgangshypothesen
5. Erste Erkenntnisse durch qualitative ExpertInnen-Interviews
6. Nächste Schritte

Forschungsrolle

Meine Position

- **Innerhalb einer Fachhochschule, als erster studiengangübergreifender Fachbereichsleiter tätig**
- **Erlebend, wie eine stark wachsende Organisation, die sich bislang noch wenig als Expertenorganisation begriffen hat, damit kämpft, die richtigen Integrations- und Reformschritte für sich zu erkennen und umzusetzen**
- **In unterschiedlichsten Organisationsentwicklungs-Projekten (die nicht immer so heißen, es aber sind) mit der Nicht-Bereitschaft oder geringen Bereitschaft von ExpertInnen, sich an der Organisationsentwicklung zu beteiligen, konfrontiert.**

Präsentationsablauf

1. Forschungsrolle
2. Zentrale Fragestellungen
3. Beschreibung des Untersuchungsgegenstandes
4. Ausgangshypothesen
5. Erste Erkenntnisse durch qualitative ExpertInnen-Interviews
6. Nächste Schritte

Zentrale Fragestellungen

1. Welche Motivationen sind für ExpertInnen handlungsleitend?

2. Wie kann es gelingen, dass ExpertInnen bereit sind, sich an der Weiterentwicklung der Organisation zu beteiligen?

3. Welche Maßnahmen im Bereich PE, OE und Führung benötigen Bildungsorganisationen, um sich effektiv entwickeln zu können?

Präsentationsablauf

1. Forschungsrolle
2. Zentrale Fragestellungen
3. Beschreibung des Untersuchungsgegenstandes
4. Ausgangshypothesen
5. Erste Erkenntnisse durch qualitative ExpertInnen-Interviews
6. Nächste Schritte

Beschreibung von ExpertInnen

ExpertInnen

- Arbeiten, wo es ihnen gefällt (Thurow)
- Vor allem interessiert an der Optimierung des eigenen Bereiches
- Starkes Beharren auf das eigenen Fachwissen
- Wenig Identifikation mit Organisationszielen
- Hoher Bedarf an Autonomie und Eigenverantwortung
- Symbolisch-analytische Dienstleister (Reich)
- Elite von Wissensarbeitern (Reske)
- „Wer wenig Qualität hat, der geht ins Management.“ (Pellert)
- Gegensatz zwischen Managern und Intellektuellen (Drucker)

Besonderheiten von Expertenorganisationen

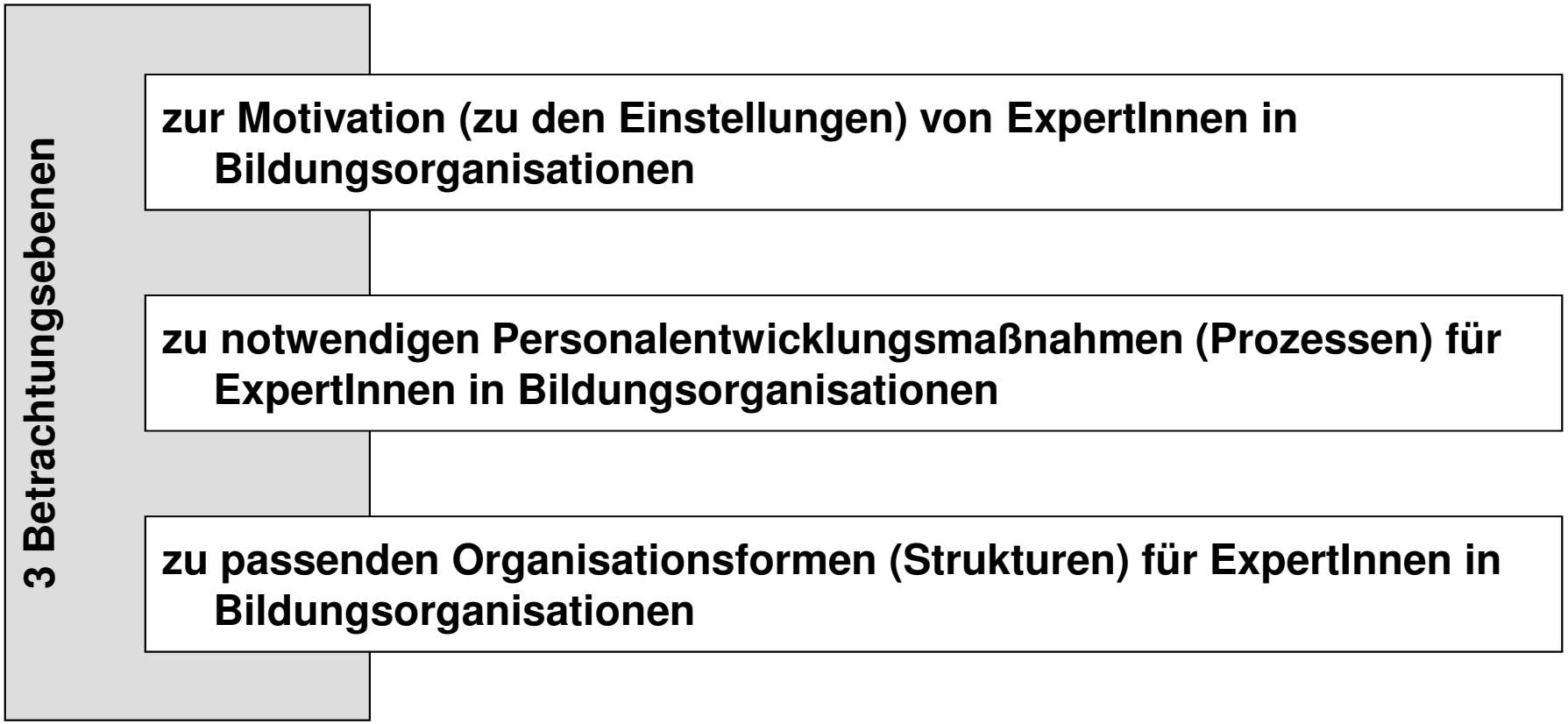
Beschreibung von Expertenorganisationen

- Hochspezialisierte Dienstleistung
- Professionelles Selbstverständnis der Mitarbeiter
- Hohe Dezentralisierung
- Spannung zwischen Effizienz und Qualität
- Gegensatz zwischen Verwaltung und Expertenbereich
- Verwaltung als Bindeglied
- Geringe Bindung von ExpertInnen an die Organisation
- Emotionale Bindung an Gruppen (=Fachbereiche)
- Ablehnung von Hierarchie
- Normative Orientierung

Präsentationsablauf

1. Forschungsrolle
2. Zentrale Fragestellungen
3. Beschreibung des Untersuchungsgegenstandes
4. Ausgangshypothesen
5. Erste Erkenntnisse durch qualitative ExpertInnen-Interviews
6. Nächste Schritte

Hypothesen


3 Betrachtungsebenen
zur Motivation (zu den Einstellungen) von ExpertInnen in Bildungsorganisationen
zu notwendigen Personalentwicklungsmaßnahmen (Prozessen) für ExpertInnen in Bildungsorganisationen
zu passenden Organisationsformen (Strukturen) für ExpertInnen in Bildungsorganisationen

Hypothesen zur Motivation

1. Extrinsische Motivationsfaktoren motivieren nur kurzfristig und stellen für ExpertInnen keine langfristigen Motivationsstrukturen dar

2. Die Werthaltungen von ExpertInnen sind eher postmaterialistisch, das heißt auf Selbstverwirklichung, auf Wahrheitssuche und auf Wohlfahrt hin orientiert

3. Starke Kontrolle, die Einschränkung der Autonomie sowie autoritäre Führung wirken demotivierend und führen mittelfristig zur „inneren Kündigung“

Erste Erkenntnisse nach den ExpertInnen-Interviews

Motivation

Extrinsische Motivationsfaktoren motivieren nur kurzfristig :

- Expertinnen werden vor allem durch intrinsische Motivation gelenkt
- Schwierigkeit der Evaluierung von Lehre und Forschung
- Extrinsische Motivationsfaktoren werden von fast allen interviewten Personen als wenig hilfreich betrachtet

Die Werthaltungen von ExpertInnen sind eher postmaterialistisch :

- Werthaltungen von Expertinnen zeichnen sich durch Idealismus, durch den Wunsch nach Selbstverwirklichung und durch Selbstbestimmung aus
- Keine der interviewten Personen meinte, dass sich Expertinnen durch materialistische Wertvorstellungen auszeichnen würden

Kontrolle wirkt demotivierend und führt zur „inneren Kündigung“:

- Wenn es keine Möglichkeit gibt die eigene Meinung einzubringen bzw. wenn diese nicht berücksichtigt wird
- Keineswegs aus finanziellen Gründen, sondern wenn der organisationale Rahmen nicht passt

Hypothesen zu notwendigen PE-Maßnahmen

1. ExpertInnen sehen Staff-Development-Maßnahmen nicht als notwendige Voraussetzungen für eigene Karriereschritte

2. Beförderungen und Entlohnungen werden von ExpertInnen nicht im Zusammenhang mit PE-Maßnahmen gesehen

Erste Erkenntnisse nach den ExpertInnen-Interviews

PE-Maßnahmen

Development-Maßnahmen sind keine Voraussetzungen für Karriereschritte :

- Unterschiedliche Betrachtungen der interviewten Personen
- Deutliche Zustimmung versus kritische Infragestellung
- Weitreichende Inanspruchnahme dieser Maßnahmen

Kein Zusammenhang zwischen PE-Maßnahmen und Beförderungen:

- Koppelung wird als nicht sinnvoll angesehen
- Ablehnung durch alle interviewten ExpertInnen
- Befürchtung der Korrumpierung von intrinsisch motivierten ExpertInnen

Hypothesen zu passenden Organisationsstrukturen

1. Für ExpertInnen stellt die Organisation nur ein Werkzeug dar, deshalb ist es für sie nicht relevant welche Organisationsform gewählt wird, solange sie ihre Autonomie nicht verlieren

2. Hierarchische Organisationsformen müssen mit anderen Formen der Integration gekoppelt werden um ExpertInnen zu integrieren

3. Tayloristische Prinzipien lassen sich in Expertenorganisationen im Bereich der Lehre nicht implementieren

Erste Erkenntnisse nach den ExpertInnen-Interviews

Organisationsstrukturen

Organisation stellt nur ein Werkzeug dar:

- Wunsch nach Freiraum, Möglichkeit zum Austausch und Entscheidungskompetenz
- Klare Kompetenzfelder
- Matrixstrukturen

Hierarchische Organisationsformen müssen mit anderen Integrationsformen gekoppelt werden:

- Klare Kompetenzverteilungen, klare Abläufe und eine exakte Organisation der administrativen Abläufe werden mit „Hierarchie“ verbunden
- Ausreichendes Maß an Autonomie und zeitlicher Flexibilität
- Gratwanderung zwischen Regulierung im Sinne von „Formularen und Überbürokratisierung" und der Gewährung von Freiräumen

Tayloristische Organisationsformen lassen sich nicht implementieren:

- Standardisierung führt zu einem Übermaß an Dokumentation
- Befürchtung von starken Regulativen
- Nur Aufnahmeverfahren, Prüfungsordnungen und die Form, wie Anrechnungen durchgeführt werden, lassen sich standardisieren

Präsentationsablauf

1. Forschungsrolle
2. Zentrale Fragestellungen
3. Beschreibung des Untersuchungsgegenstandes
4. Ausgangshypothesen
5. Erste Erkenntnisse durch qualitative ExpertInnen-Interviews
6. Nächste Schritte

Nächsten Schritte

- Überprüfung der gewonnenen Erkenntnisse
- Online-Umfrage mit dem Befragungstool „Lime-Survey“
- Mit rund 600 ExpertInnen
- Im Laufe des Mai 2011
- Geplanter Abschluss im Herbst 2011