

# KEINE NACHHALTIGEN VERÄNDERUNGEN OHNE WIDERSTÄNDE

## NETZWERK SCHULENTWICKLUNG HILFT BEI DER «HERAUSFORDERUNG CHANGE MANAGEMENT»

Von Peter Wittwer

**Wandel ist nicht nur im Basler Schulalltag, sondern auch in den umliegenden Gemeinden zum Dauerzustand geworden. Angesichts der komplexen Veränderungsprozesse sind vor allem die Schulleitungen stark gefordert. Um diese zu unterstützen, hat das Pädagogische Zentrum PZ.BS die Jahrestagung des Netzwerks Schulentwicklung erstmals gemeinsam mit der Fachstelle Erwachsenenbildung BL organisiert. In einem Referat zeigte der ETH-Professor Theo Wehner, wie sich Schulleitungen Mut und Kompetenz für die «Zumutungen» holen können, die Veränderungen stets bedeuten.**

Ohne Netzwerke könnten die täglichen Herausforderungen an den Schulen gar nicht bewältigt werden, stellte Susanne Rüegg in ihrer Begrüssungsansprache zur diesjährigen Jahrestagung Schulentwicklung fest. Mal seien die dynamischen Gebilde enger, mal weiter, doch Netzwerke seien zweifellos das Kooperationsmodell der Zukunft, erklärte die Leiterin des PZ.BS zum Auftakt des «Gipfeltreffens der Schulkader beider Basel», wie der Baslerbieter Erziehungsdirektor Urs Wüthrich die Veranstaltung in der Messe Basel in seinem anschliessenden Grusswort nannte.

### NETZWERKE SIND DAS MODELL DER ZUKUNFT

Dass die Schulen auch in den nächsten Jahren nicht um Veränderungen herumkommen, stellte Wüthrichs basel-städtisches Pendant Christoph Eymann in einer mit tagespolitischen Seitenhieben gespickten Begrüssungsrede klar: «Unsere Schule ist entgegen allen gegenteiligen Behauptungen kein Fall für die Intensivstation, sondern eine Erfolgsgeschichte. Sie ist kein Problem, sondern sie löst Probleme. Dazu brauchen wir aber Reformen, wobei sich natürlich über die Intensität diskutieren lässt», meinte Eymann an die Adresse der rund 200 Schulleitungsmitglieder, die zusammen mit Fachleuten aus der Bildungsverwaltung der Einladung zur Netzwerktagung gefolgt waren.

Schulen haben gegenwärtig so viele Neuerungen gleichzeitig umzusetzen, dass der Überblick leicht verloren geht: Die Umstellung auf ein neu gestuftes Schulsystem bedeutet für viele Lehrpersonen einen Stufenwechsel, für den entsprechende Zusatzqualifikationen erworben werden müssen. Lehrerinnen und Lehrer müssen sich ausserdem zu neuen Kollegien zusammenfinden. Zudem bringt die integrative Schule einen grundlegenden Paradigmenwechsel mit sich. Von der bisher weitgehend autonom im Klassenzimmer agierenden Lehrperson wird nun die



*Theo Wehner plädierte an der Jahrestagung des Netzwerks Schulentwicklung dafür, sich den «Zumutungen» von Veränderungsprozessen zu stellen.*

*Foto: Daniele Agnolazza*

Zusammenarbeit in multiprofessionellen Teams verlangt, weil sich auch der Heilpädagoge, die Logopädin oder die Psychomotoriktherapeutin im Klassenzimmer befinden. Zugleich sind Lehrpersonen angehalten, ihren Unterricht im Zuge des Lehrplans 21 kompetenzorientiert zu gestalten. Und schliesslich sind parallel dazu auch die Einführung von Frühfranzösisch und -englisch, die Einrichtung von Tagesstrukturen sowie der Um- und Neubau von Schulhäusern zu bewältigen.

### **ES BRAUCHT DEN KOLLEGIALEN AUSTAUSCH**

Damit diese Veränderungsprozesse zu nachhaltigem Erfolg führen, seien der kollegiale Austausch und das Wissen, wie solche Prozesse ablaufen und beeinflusst werden können, von entscheidender Bedeutung, betonte Netzwerk-Koordinator Markus Hunziker. Um das Lernen mit- und voneinander zu fördern, haben Hunziker und Alexandra Guski, Leiterin des Bereichs Schulentwicklung/Schulführung am PZ.BS, die Jahrestagung des Netzwerks Schulentwicklung erstmals gemeinsam mit Denise Rois, Leiterin der Fachstelle Erwachsenenbildung BL, und Bernhard Leicht, Leiter Abteilung Evaluation am Baselbieter Amt für Volksschulen, organisiert.

Für diese Kooperation ernteten sie das Lob des Hauptreferenten Theo Wehner, der zum Einstieg ins Tagungsthema «Herausforderung Change Management» ein ähnliches Feuerwerk von Denkanstössen abfeuerte wie vor zwei Jahren am Synodaltag. Um die «Zumutungen» zu bewältigen, die mit erfolgreichen Veränderungsprojekten zwingend verknüpft sind, sei es wichtig, sich dem Neuen und Fremden zu stellen und «fremde Relationen ins eigene System zu bringen», meinte der Leiter des Zentrums für Organisations- und Arbeitswissenschaften an der ETH Zürich. Bevor er ohne Manuskript zu einem Crash-Kurs in Change Management ansetzte, forderte er seine Zuhörerinnen und Zuhörer deshalb auf, sich den ganzen Tag hindurch nicht nur mit denjenigen auszutauschen, die sie ohnehin schon gut kennen, sondern sich ganz bewusst neben Leute zu setzen, die sie kaum oder gar nicht kennen.

### **VORERFAHRUNGEN LÄHMEN DIE NEUGIER**

Wehners atemberaubendem Slalomlauf durch den aktuellen Forschungsstand der Veränderungsforschung zu folgen war nicht immer einfach. Ohne Anspruch auf Vollständigkeit hier deshalb nur ein paar bedenkenswerte Kernthesen aus seinem Vortrag:

- Bei Veränderungsprozessen ist immer mit der «Trägheit» sozialer Systeme zu rechnen. Veränderungen verlaufen nach komplexen Mustern schubweise und nicht stetig. Mit Vertrauen in die Steuerung lässt sich diese Komplexität stark reduzieren.
- Erfolgreicher Wandel braucht verschiedene Phasen. Ausser ausreichenden Ressourcen muss genügend Zeit für die Vorbereitung eingeplant werden und auch die Konsolidierung und Integration von Erreichtem muss als eigenständige Phase anerkannt werden.
- Widerstände gegen Reformen sind nicht nur menschlich und normal, sondern geradezu eine Voraussetzung dafür, dass nach-

haltige Veränderungen erreicht werden können. Veränderungsbereitschaft ist emanzipierter, zumindest reflektierter Widerstand.

- Es ist falsch, systembewahrende Kräfte gleich zu Beginn eines Projektes zu neutralisieren, da es diese im Verlauf eines Veränderungsprozesses ebenso braucht wie die systemverändernden. Beharrungsvermögen muss wertgeschätzt werden, um Bewährtes erhalten und integrieren zu können.
- Veränderungsvorhaben folgen an Schulen (und Spitälern) einer anderen Logik als in der Industrie oder in anderen Dienstleistungsbereichen.
- Schulische Veränderungsprozesse sollten die Lehrpersonen ins Zentrum stellen, denn sie sind – wie die Hattie-Studie belegt hat – der wichtigste Einflussfaktor für den Lernerfolg.
- Vorerfahrungen lähmen die Neugier und in schulische Reformprozesse spielt oft ein – wie Wehner dies in Anspielung an Sigmund Freud nannte – «Unbehagen in der Gesellschaft» hinein. Dieses rührt vom widersprüchlichen Anspruch her, eine traditionell starke Ich-Orientierung im Klassenzimmer mit einer neuerdings geforderten Teamorientierung im Lehrerzimmer und in der Zusammenarbeit mit Fachpersonen unter einen Hut zu bringen.
- Entscheidend ist, betroffene Lehrpersonen von der Sinnhaftigkeit von Reformen zu überzeugen. Dazu gilt es versteckte Routinen und Formalismen zu hinterfragen und in Netzwerken zu reflektieren.
- Schulleitungen übernehmen in solchen Prozessen die Rolle von «Enablern» (Ermöglichere), indem sie lokale Entscheidungskompetenzen stärken und zentrale Akteure coachen. Den Veränderungsauftrag für die eigene Schule zu redefinieren und daraus ein Gestaltungsprojekt zu schaffen sind dabei wichtiger als Gehorsam, Pflichtbewusstsein und guter Wille.

### **AUCH «PSYCHOLOGIK» IST GEFRAGT**

Mit solchen Thesen war an der Tagung der Boden für die anschliessende Vertiefung des Themas gelegt: An ein Austauschgespräch mit drei Schulleitungen (Patrick Langloh, Wirtschaftsgymnasium und WMS; Yvonne Langenegger, WBS Bäumlhof; Lukas Schächli, Primarschule Bottmingen) schlossen sich zehn Workshops an, die von einem Rahmenprogramm mit dem Körpermusik-Animator Andreas Gerber aufgelockert wurden.

Bei der erstmaligen Öffnung des Netzwerks über die Kantonsgrenzen hinweg zeigte sich klar, dass Schulleitende in beiden Basel mit ähnlichen Themen beschäftigt sind und eine Ausweitung des Netzwerks für alle Beteiligten ein Gewinn ist. Um den kontinuierlichen Wandel bewältigen zu können, braucht es hüten wie drüben Kompetenzen im Veränderungsmanagement – und, wie Markus Hunziker betonte: Neben Sachlogik sei heute von den Schulleitungen auch in hohem Mass «Psychologik» gefragt.