

**Zeitschrift:** Infos & Akzente  
**Herausgeber:** Pestalozzianum  
**Band:** 7 (2000)  
**Heft:** 1

**Artikel:** Die Spanne zwischen Saat und Ernte : Geboten und Regeln fürs Gelingen von Veränderungsprozessen  
**Autor:** Michel-Alder, Elisabeth  
**DOI:** <https://doi.org/10.5169/seals-917417>

#### **Nutzungsbedingungen**

Die ETH-Bibliothek ist die Anbieterin der digitalisierten Zeitschriften auf E-Periodica. Sie besitzt keine Urheberrechte an den Zeitschriften und ist nicht verantwortlich für deren Inhalte. Die Rechte liegen in der Regel bei den Herausgebern beziehungsweise den externen Rechteinhabern. Das Veröffentlichen von Bildern in Print- und Online-Publikationen sowie auf Social Media-Kanälen oder Webseiten ist nur mit vorheriger Genehmigung der Rechteinhaber erlaubt. [Mehr erfahren](#)

#### **Conditions d'utilisation**

L'ETH Library est le fournisseur des revues numérisées. Elle ne détient aucun droit d'auteur sur les revues et n'est pas responsable de leur contenu. En règle générale, les droits sont détenus par les éditeurs ou les détenteurs de droits externes. La reproduction d'images dans des publications imprimées ou en ligne ainsi que sur des canaux de médias sociaux ou des sites web n'est autorisée qu'avec l'accord préalable des détenteurs des droits. [En savoir plus](#)

#### **Terms of use**

The ETH Library is the provider of the digitised journals. It does not own any copyrights to the journals and is not responsible for their content. The rights usually lie with the publishers or the external rights holders. Publishing images in print and online publications, as well as on social media channels or websites, is only permitted with the prior consent of the rights holders. [Find out more](#)

**Download PDF:** 09.02.2026

**ETH-Bibliothek Zürich, E-Periodica, <https://www.e-periodica.ch>**

## Die Spanne zwischen Saat und Ernte

# Gebote und Regeln fürs Gelingen von Veränderungs- prozessen

Kein Lebewesen - ob Mensch oder Organisationsorganismus - akzeptiert widerstandslos, von aussenstehenden Kräften zu tief greifender Veränderung gezwungen zu werden. Diesem systemischen Prinzip ist Vernunft nicht abzusprechen, trotz seiner Unbequemlichkeit für allfällige Herausforderer. Haben fremdgesetzte Ziele aus Insidersicht nicht stets auch Mängel? Sind sie gegen Modisches gefeit? Werten sie nicht Bisheriges zu Unrecht ab? Stellen sie nicht neue Ansprüche, denen gewachsen zu sein viele bezweifeln?

*Von Elisabeth Michel-Alder*

Seit etlichen Jahren wird in Wirtschaft und öffentlicher Verwaltung bereits mit Verve reorganisiert und erneuert. Wer Absichten und Konzepte mit dem tatsächlich Erreichten aus angemessener zeitlicher Distanz vergleicht, ist ernüchtert. Gelungene Beispiele sind rar, Teilserfolge die Normalität. Am ehesten führen Projekte zum Ziel, wenn sie die einzige Chance zum Überleben waren. Welche Konsequenzen ziehen optimistische Organisationsentwickler/innen aus jüngeren Erfahrungen für den grossen, wichtigen Umbau des Zürcher «Hauses des Lernens»?

### **Sechs Voraussetzungen beim Start:**

Ein Grossteil der wichtigen Akteure (Lehrkräfte, Lernende, Eltern, Schulbehörden, Parlament) müssen die Veränderung *als ihre eigene Sache* erleben. Aussen druck erzeugt bei klugen Köpfen – und dazu gehören die Zürcher Lehrkräfte – den Erfindungsgeist für Maulwurfstrategien, Fassadenmalerei, Kannitverstan und Mimikry.

Zentral ist (1) die Erfahrung von *Notwen-*

*digkeit und Dringlichkeit* des grundlegenden schulischen Umbaus. Diese zu vermitteln ist nicht einfach, wenn vor allem (und zu Recht) eher künftige als heute schon überall spürbare Ansprüche Taten erfordern. Und die aktuellen Problemstellungen im Schulalltag weiss Göttin bereits genug Druck erzeugen. Argumente genügen nicht, die Bereitschaft zum Ärmel-Hochkrepeln basiert auf Emotionen und Haltungen.

Breites Engagement ist zu gewinnen, wenn die verschiedenen Betroffenen *für sich positive Perspektiven* (2) im Prozess und im Resultat der Veränderung wahrnehmen. Diese Regel bleibt nicht ohne Konsequenz auf Konzept und Inhalte der postulierten Volksschulreform. Unerlässlich sind inspirierende, nachhaltige, packende Visionen (3). Also Vorstellungen zu einer neuen, attraktiven Schulkultur im Bildungshaus, für die sich das Verlassen gewohnter Bahnen unbedingt lohnt. Die vorliegenden organisatorischen Massnahmenvorschläge, so einleuchtend sie sind, lassen zu wenig Flügel wachsen.

*L'appétit vient en mangeant*, lautet ein geflügeltes Wort. Es gilt für Veränderungsprozesse nicht, weil der Aufwand enorm ist. Während der Übergangszeit sind zwei Welten gleichzeitig zu bewältigen: Der normale Alltag und die Konstruktion des Neuen. Das verschlägt den Appetit. Deshalb müssen vor dem Einstieg in den Ernstfall *tragfähige, machtvolle Koalitionen* zwischen Institutionen, Verantwortlichen und Betroffenen (4) konstruiert und verbindlich vereinbart sein. Die Bindung an wenige Häuptlinge ist sehr brüchig!

Umbauphasen sind kräftezehrend, blass begrenzt planbar, fordern neues Rollenverhalten und sie dauern. Wer umfassende Renovationen in Angriff nimmt, braucht genug Proviant in Form von *Ressourcen* wie Geld, Zeit, Möglichkeiten zum zusätzlichen Kompetenzerwerb und den Beizug von Experten (5). Ist die Schule des 21. Jahrhunderts um den vorgesehenen Preis wirklich zu haben? Stimmen die *Rahmenbedingungen* (6)? Zum Beispiel Klassengrössen? Managementkapazität?

### Sechs Erfolgsbedingungen für den Prozessverlauf

Reformen sind als kollektive Lernprozesse auf *positive Gefühle* (7) angewiesen, sonst versiegt der kreative Eifer. Jeder Schritt ist so zu gestalten, dass auch hohe Hürden in guter Stimmung überwunden werden. Das «didaktische», strategische oder Führungstalent der Verantwortlichen vor Ort muss sich auf hohem Niveau bewegen. Konzeptwissen trägt vielleicht zehn, Handlungswissen neunzig Prozent zum Erfolg bei.

Identifikation mit dem Neubau entwickeln die Realisierenden nur, wenn innerhalb der Vision und der strukturellen Vorgaben *Freiräume* existieren (8), die sie selbstverantwortlich gestalten können. Entscheidend fürs Gelingen von produktivem Alltag sind offenbar eher Organisationskultur und Abläufe, weniger Strukturen. Da öffnet sich ein prächtiges Entfaltungsfeld für Lehrende, Behörden, Lernende und Zugewandte im lokalen Rahmen.

Das A und O jedes Umbauprozesses ist *Kommunikation* (9) zwischen allen Ebenen und Akteuren. Also Austausch, ein Hin und Her von Informationen, Meinungen, Erfahrungen, Bedenken usw. Selbstverständlich schon in der Startphase. Die Schweigsamen zum Reden zu bringen, ist Aufgabe der Initiativen. Es darf keine Tabus geben; Widerstand ist stets als wichtiger Teil der Realität ernst zu nehmen, zu berücksichtigen und zu integrieren (kein Zuckerschlecken für «Missionare» einer Reform, aber als normaler Bestandteil des Menus zu akzeptieren).

Damit ist indirekt das Konzept von Menschen angesprochen, das praktiziert wird. Sind sie Töggeli auf dem Spielfeld, die entweder spuren oder halt im Offside landen? Oder werden sie als Individuen mit verschiedensten Lerngeschichten und Meinungen verstanden, die zu respektieren und sensibel einzubinden sind? Die gelegentlich in ihrer Umge-



bung spezielle zwischenmenschliche Phantasie mobilisieren müssen, bevor sie sich für die neue Schule verführen lassen?

Dieses neunte Gebot für Veränderungsprozesse könnte gut sowohl an erster wie an letzter Stelle dieses Textes zweimal stehen. Change-Manager/innen – erfolgreiche und gestrandete – bekennen übereinstimmend, dass Ernsthaftigkeit und Intensität der Auseinandersetzung mit den Themen und *Problemen aller involvierten Personen* den wesentlichen Erfolgsfaktor darstellen. Wer nahe bei den Leuten ist und offene Ohren hat, gerät nie mit einem Kopf voller Ideen an eine Wand, durch die keine Türe führt oder vollends ins Abseits. Er/sie wird flexibel handeln im Wissen, dass das Resultat des Umbaus in verändertem Alltagshandeln von Menschen liegt, nicht im Dogmatisieren eines abstrakten Konzepts, das zwar intellektuell besticht, aber vom widerspenstigen, eigenmächtigen Leben nicht planmäßig und integral absorbiert wird. So genannt saubere Lösungen sind eine Sache des Kopfes, Handeln macht auch dreckige Pfoten. Was im ersten Anlauf nicht gelingt, ist manchmal im zweiten spielend zu erreichen. Und Umwege sind oft der direkteste Pfad zum Ziel.

Erste *Erfolgserlebnisse* müssen relativ rasch eintreffen (10), denn nichts ist motivierender als Erfolg, und er aufnet Reserven für Durststrecken. Diesem Anspruch hat jede Umsetzungsstrategie unbedingt zu genügen. Gemeinsam realisierte Etappen sind, wenn auch blass als Zwischenprodukte, *schrittweise zu konsolidieren* (11), in neue, verbindliche Regeln umzugießen und zu evaluieren, damit nicht über sehr lange Zeit hinweg alles «schwimmt», à disposition bleibt und Beliebigkeit überhand nimmt.

Besonderer Einsatz, überdurchschnittliche Resultate im Umbauprozess, erreicht von Gruppen oder Individuen, verdienen *Belohnung* (12). Gedacht als Anreiz für andere und die Belohnten selbst. Sie kann symbolisch (z. B. Anerkennung) sein, Zugang zu neuen spannenden Erfahrungen öffnen, in Form von Freizeit oder Weiterbildung erfolgen – oder auch etwas Materielles beinhalten. Dieser Punkt einer Reformstrategie gehört vielleicht nicht zum harten Kern der Gebote für Umbauwillige, erweist sich aber als solide Stütze, weil er Arbeitsbeziehungen nährt und den langen Atem stärkt. Die Zeitspanne von der Aussaat bis zur Ernte ist im ambitionierten Umbauvorhaben der Zürcher Volksschule ein kollektiver

Lernprozess – und speziell auch ein individueller für die Initiatoren und Verantwortlichen in Politik und Verwaltung. Ich wünsche ihnen Fortunas umfassendes Wohlwollen.

## Literatur

- On Change.* Boston: Harvard Business School Press, 1988.  
Peter Senge et al. *The Dance of Change. The Challenges of Sustaining Momentum in Learning Organizations.* London: Nicolas Brealey Publishing, 1999.

**Elisabeth Michel-Alder** leitet in Zürich ihr eigenes Unternehmensberatungsbüro EMA-Human Potential Development.

## Das neue Gesicht der Schule

# Unsere Schule – unsere Zukunft?

Die Bildungsdirektion des Kantons Zürich hat sich ein ehrgeiziges Ziel gesetzt. Nach über hundert Jahren soll die Zürcher Volksschule ein neues Gesicht erhalten. Elemente der reformierten Volksschule werden seit einiger Zeit leidenschaftlich diskutiert, so zum Beispiel computerunterstützte Lernformen, Englisch ab der Unterstufe, professionelle Schulaufsicht und Evaluation.

*Iwan Rickenbacher*

Die Meinungen in der Bevölkerung, unter Lehrerinnen und Lehrern sind gegenüber den meisten Vorhaben der angestrebten Volksschulreform gespalten. Verdienstvoll ist, dass die Volksschule nach Jahren des bildungspolitischen Schattendaseins ins Zentrum des Reforminteresses rückt. Gewiss ist: was sich der Kanton Zürich vornimmt, wird für die Schulentwicklung in andern Kantonen wegleitend sein. Grund genug, sich auch als Nicht-Zürcher mit dem Gesamtkonzept der Bildungsdirektion ernsthaft zu befassen.

### Die Gründe für die Reform

Ich will meine Auseinandersetzung nicht gleich an den vorgeschlagenen Massnahmen festmachen. Aufschlussreich ist es nämlich, zunächst die Gründe zu analysieren, welche von der Bildungsdirektion für die beabsichtigte Reform aufgeführt werden.

Der erste Satz im Konzept vom Juni 1999 lautet: «Eine gute Aus- und Weiterbildung der Bevölkerung ist ein entscheidender Beitrag zur harmonischen Gesellschaftsentwicklung.» Im Folgenden wird

ausgeführt, dass die Schule «zukunftsweisende Lebenstüchtigkeit» zu vermitteln habe. Der «gesellschaftliche Wandel» sei es, der die Weiterentwicklung der Schule erforderlich mache. Die Schule habe die «für das Erwachsenen- und Berufsleben notwendigen Schlüsselqualifikationen» zu vermitteln. Zu diesen Schlüsselqualifikationen Erwachsener gehören Toleranz, Mündigkeit, soziale Verantwortung und Lebenstüchtigkeit, sprachliches, mathematisches und naturwissenschaftliches Wissen, Einblicke in die Gesellschafts- und Wirtschaftsentwicklung, auch Informatikgrundwissen. Etwas verloren wirkt in dieser Aufzählung das Postulat, Kinder und Jugendliche im lokalen Lebensraum zu verankern und die Feststellung, wonach handwerkliche und musische Fähigkeiten eine umfassende Persönlichkeitsentwicklung förderten.

Ich zweifle nicht: Wenn die Bedürfnisse jetziger und künftiger Erwachsener zur Bewältigung ihrer Lebenssituationen schwergewichtig der Massstab für die Volksschulreform sind, dann ist Englisch ab der Unterstufe zu vermitteln und ist

auch E-Mail-Kommunikation zu fördern. Nur, Kinder sind nicht nur künftige Erwachsene.

### Die Bedürfnisse von Kindern und Jugendlichen im Gesamtkonzept

Im Gesamtkonzept der Bildungsdirektion fehlen Aussagen über Bedürfnisse junger Menschen hier und jetzt nicht ganz. Jugendliche sollen lernen, «die Vorteile neuerer Medien beim Erarbeiten ihres Wissens zu nutzen», sie sollen «in der Informationsflut das für sie Wichtige vom Nebensächlichen oder Schädlichen trennen», um sich in ihrer Umwelt zurechtzufinden. Besondere Beachtung wird den spezifischen Bedürfnissen fremdsprachiger Kinder und Jugendlicher gewidmet, deren sprachliche Förderung intensiviert werden soll. Aber die schulischen Angebote für Kinder und Jugendliche werden vor allem an ihren Bedürfnissen als künftige Erwachsene ausgerichtet. In dieser Beziehung überschreitet das Konzept 1999 das von 1899, hundert Jahre zuvor, kaum. Auch damals waren Kinder und Jugendliche aus schulischer Sicht unvollkommene Erwachse-