

**Zeitschrift:** Infos & Akzente  
**Herausgeber:** Pestalozzianum  
**Band:** 9 (2002)  
**Heft:** 2

**Artikel:** Ein Institut verabschiedet sich : "Man sieht sich wieder an der PH"  
**Autor:** Buschor, Ernst / Furrer, Walter / Wymann, Hans  
**DOI:** <https://doi.org/10.5169/seals-917469>

#### 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:** 12.01.2026

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

## *Ein Institut verabschiedet sich*

### **«Man sieht sich wieder an der PH»**

Vor zwei Jahren feierte das Pestalozzianum seinen 125. Geburtstag. Diesem Anlass widmete *infos und akzente* im Juni 2000 eine Sondernummer. Nun, da das Pestalozzianum in die Pädagogische Hochschule Zürich integriert wird, heisst es Abschied nehmen vom Institut in der Form, wie wir es kennen. Der nachfolgende Dank des Bildungsdirektors sowie der Willkommensgruss des Rektors der PHZH begleiten das Pestalozzianum in der Überführungszeit. Schilderungen der Höhepunkte des amtierenden Direktors und seiner drei Amtsvorgänger sollen - stellvertretend für viele andere positive Erinnerungen - kurze Schlaglichter werfen auf Momente, in denen das Institut entscheidend zur Entwicklung des Zürcher Schulwesens beitragen konnte.

#### *Dank an das Pestalozzianum*

*Von Ernst Buschor, Bildungsdirektor des Kantons Zürich*

Mit der Aufnahme der Tätigkeit der Pädagogischen Hochschule im Herbst dieses Jahres gehen die bisherigen Leistungen des Pestalozzianums in diese über. Die Stiftungskommission des Pestalozzianums hat dieser Integration zugesimmt und gleichzeitig beschlossen, die Führung des Pestalozzianums als eigenständiges Institut zur Förderung des Schul- und Bildungswesens aufzugeben. Damit verschwindet aus der Bildungslandschaft eine Einrichtung mit einer 127-jährigen Tradition, die sich stets ausgezeichnet hat durch

- eine starke Verankerung im zürcherischen Schul- und Bildungswesen und einer Ausstrahlung über die Kantongrenzen hinaus und ins benachbarte deutschsprachige Ausland
- eine hohe Sensibilität in der Wahrnehmung und ein rasches flexibles Reagieren auf die Bedürfnisse des Schulfeldes und der Schulbehörden durch die Entwicklung und Bereitstellung

- entsprechender Hilfe- und Unterstützungsmassnahmen
- ein innovatives und vorausschauendes Handeln in Belangen von Schulentwicklungen und -reformen unter Beachtung der pädagogischen Vertretbarkeit
  - vielschichtige Kooperationen mit kantonalen, nationalen und internationalen Institutionen und Organisationen zur Förderung und Unterstützung der Schule in verschiedensten Bereichen.

Dass das Pestalozzianum in seiner heutigen Form nicht mehr weiterbestehen wird, ist zweifellos ein Verlust einer vertrauten Einrichtung und eines Ortes der pädagogischen Begegnung.

Anderseits kann die Pädagogische Hochschule mit der Integration der Leistungen des Pestalozzianums auf einer bewährten Substanz an Wissen, Kenntnissen und Erfahrungen aufbauen, die ihr den Start und die Positionierung in der

Hochschullandschaft erleichtern wird. Erfreulich in diesem Zusammenhang ist auch, dass die Stiftung Pestalozzianum den Namen und das Markenzeichen Pestalozzianum der Pädagogischen Hochschule für ein Institut für historische Bildungsforschung zur Verfügung stellt.

Die Stiftung Pestalozzianum wird weiter bestehen und ihren Stiftungszweck in Form eines Dialogs zwischen der Pädagogischen Hochschule und einer an Schul- und Bildungsfragen interessierten Öffentlichkeit wahrnehmen.

Die Bildungsdirektion dankt der Stiftungskommission, den Verantwortlichen und allen Mitarbeitenden des Pestalozzianums für die erbrachten Leistungen im Dienste einer modernen und zukunftsorientierten Schule. Sie wünscht allen Mitarbeitenden, die ihre Tätigkeit künftig in der Pädagogischen Hochschule weiterführen, einen bereichernden und befriedigenden Neuanfang.

Der «neuen» Stiftung Pestalozzianum sichert die Bildungsdirektion ihre Unterstützung zu und wünscht ihr eine erfolgreiche Umsetzung ihrer Ideen und Vorhaben zur Förderung des Dialogs zwischen Bildung und Öffentlichkeit.

## Goodbye Pestalozzianum - Welcome Pestalozzianum

Von Walter Furrer, Rektor der Pädagogischen Hochschule Zürich in Gründung

Alljährlich fülle ich einen Einzahlungsschein mit der Adresse Pestalozzianum aus. Es ist nicht der kleine Beitrag, der mich immer wieder zum Nachdenken bewegt, es sind die Erlebnisse, welche ich als Lehrer im Zusammenhang mit dem «Pesti» gehabt habe. Und diese Erlebnisse waren allesamt positiv. Es waren beispielsweise die Leistungen der Bibliothek, die ich als Volksschullehrer immer wieder in Anspruch nehmen konnte. Damals diente eine Schulfunksendung zu einem ganz bestimmten Thema als

ausbildung sowie die amtierende Lehrerschaft aller Stufen stets auf vielfältige Weise begleitet und ergänzt hat. In den letzten 20 Jahren war es in meinem Bewusstsein als Institut für Pädagogik mit wissenschaftlicher Grundlage. Viele meiner Kolleginnen und Kollegen am Oberseminar, am Seminar für Pädagogische Grundausbildung und am Primarlehrerseminar haben dort gearbeitet und immer wieder über die für sie sehr bedeutsame und befriedigende Arbeit im engen Kontakt mit Lehrkräften aus der Praxis

«Das Pestalozzianum habe ich erlebt als diejenige zürcherische Institution, welche die Lehrerinnen- und Lehrergrundausbildung sowie die amtierende Lehrerschaft aller Stufen stets auf vielfältige Weise begleitet und ergänzt hat. In den letzten 20 Jahren war es in meinem Bewusstsein als Institut für Pädagogik mit wissenschaftlicher Grundlage.»

hilfreiches Medium, um der Stimme des Lehrers andere Stimmen gegenüber zu stellen. Oder da war das Schulwandbild zur Technik der Flussschleuse. Es hat mich später dann und wann als Realien-didaktiker oder als Mentor am Oberseminar und am Primarlehrerseminar begleitet. Unvergesslich sind für mich die Weiterbildungskurse, welche ich genossen oder selbst im Auftrag des Pestalozzianums erteilt habe: drei Jahre Italienisch als mittelmässig begabter und unterdurchschnittlich fleissiger Lernender oder Schweizergeschichte für die 6. Primarklasse als Lehrender.

Das Pestalozzianum habe ich erlebt als diejenige zürcherische Institution, welche die Lehrerinnen- und Lehrergrund-

berichtet. Kurz: Das Pestalozzianum war und ist für mich immer ein wesentlicher Teil meiner Berufsrealität.

Heute äussere ich mich über das Pestalozzianum weder als zahlendes Mitglied, noch als Kunde, noch als Kursleiter. Es ist meine Rolle als Gründungsrektor der Pädagogischen Hochschule Zürich, welche die Redaktoren der Zeitschrift *infos und akzente* veranlasst haben, mich zum Schreiben dieses Textes einzuladen. Alle wissen es, noch nicht alle haben die Tragweite des Geschehens erfasst: Das Pestalozzianum wird es in der bisherigen Form nach der Gründung der Pädagogischen Hochschule Zürich nicht mehr geben. Goodbye, altes Pestalozzianum und herzlichen Dank für deine langjährigen

wertvollen Dienste. Auch ich kann mir vorerst das zürcherische und schweizerische Bildungswesen ohne dich nur schwer vorstellen. Das Gesetz über die Pädagogische Hochschule weist deine bisherigen Aufgaben der neuen PH zu. Sie hat die ehrenvolle Aufgabe, dein Erbe zu übernehmen und deine Tätigkeiten zusammen mit deinen bisherigen Mitarbeitenden weiterzuführen.

Der Stiftungsrat Pestalozzianum hat zusammen mit einer Delegation der Schulleitung der PHZH, unter anderem dem bisherigen Direktor des Pestalozzianums, und einer Juristin des Hochschulamtes über die weitere Verwendung des Namens «Pestalozzianum» gesprochen. Der Name hat weit über die zürcherischen und schweizerischen Grenzen hinaus einen sehr guten Klang. Deshalb soll er an eine Institution des zürcherischen Bildungswesens gehen, deren Zielsetzungen derjenigen der Gründergeneration der Stiftung Pestalozzianum entspricht.

Der Entscheid der beteiligten Gremien fiel auf das «Institut für pädagogische Bildungsforschung», das die PHZH zusammen mit dem pädagogischen Institut der Universität Zürich gründen wird. Historische Bildungsforschung ist unabdingbar für das Verständnis der Gegenwart und für die Planung der Zukunft. Du, neues Pestalozzianum, wirst helfen, dem historischen Aspekt der Bildungsforschung die nötige Beachtung zu schenken. Deshalb: Welcome Pestalozzianum in der veränderten Form! Möge dein Name dem neu gegründeten Forschungsinstitut helfen, Ausstrahlung nach aussen zu gewinnen und den heute noch aktuellen Anliegen der Stiftungsgründer auch für die Zukunft Gehör zu verschaffen.

## *Immer noch aktuelle Vergangenheit*

Von Hans Wyman

Das entscheidende Highlight für das Pestalozzianum und meine Tätigkeit von 1955 bis 1988 bedeutete die Schaffung der Pädagogischen Arbeitsstelle zum Studium praktischer Schulfragen durch den Kanton und die Stadt Zürich. Ihre Aufgabe erkannte ich in der Entwicklung und Förderung der Volksschule, der Lehrerbildung und -fortbildung. Im Verlaufe mehrerer Jahre stellte sich heraus, welche der aus eigener Initiative aufgegriffenen Projekte und welche kantonalen Aufträge sich in langfristige oder sogar ständige pädagogische Einrichtungen des Pestalozzianums überführen liessen. Die Schaffung der Pädagogischen Arbeitsstelle veränderte den Wirkungskreis des Instituts, wie er bis 1955 bestanden hatte, grundlegend. Das Pestalozzianum wurde zum Zentrum der Lehrerfortbildung des Kantons Zürich, zum Träger mehrerer Fach- und Beratungsstellen und nahm bezüglich verschiedener Funktionen die Stellung eines Mitarbeiters der Erziehungsdirektion ein.

Da das Pestalozzianum stets auf konkrete Lösungen bedacht war, soll es auch hier nicht mit allgemeinen Ausführungen sein Bewenden haben, sondern einige Highlights genannt werden, welche die Schulszene im Kanton Zürich massgeblich beeinflussten:

- Pädagogische Vorbereitung und Erprobung der künftigen Real- und Ober schule in Versuchsklassen; Bekannt

machung der neuen Oberstufe durch Ausstellungen von Schülerarbeiten und methodischen Erläuterungen, Unterrichtsdemonstrationen.

- Schaffung eines Lehrerseminars mit dem Ziel, Lehrerpersönlichkeiten heranzubilden, die sich mit der Real- und Oberschule sowie mit deren Schülern identifizieren; Einführung neuer Elemente in die Lehrerbildung wie Sozial- und Betriebspraktika, Schule und Berufswelt, Berufswahlhilfen, Soziale

Drogenprävention in der Volksschule).

- Studium und Einführung neuer technischer Hilfsmittel (Sprachlabor, Programmierter Unterricht, Computerunterstützter Unterricht, Informatik).
- Erprobung von Berufswahlklassen im 9. Und 10. Schuljahr und definitive Einführung in der Stadt Zürich.
- Studium und Realisation der Medienpädagogik an der Audiovisuellen Zentralstelle des Pestalozzianums.
- Förderung der ästhetischen Erziehung (Schulspiel, Autorenlesungen, Reform des Unterrichts für Holz- und Metallarbeiten).
- Einrichten einer Fachstelle für Umwelterziehung.

**«Das Pestalozzianum wurde zum Zentrum der Lehrerfortbildung des Kantons Zürich, zum Träger mehrerer Fach- und Beratungsstellen.»**

Gegenwartsfragen, Symposien zu unterschiedlichen Zeitproblemen.

- Gestützt auf eine Erhebung über die Struktur der Hausfrauenarbeit im Kanton Zürich Reform der Ausbildung der Hauswirtschaftslehrerinnen. Schaffung eines kantonalen Seminars in Pfäffikon/Zürich.
- Entwicklung der Lehrerfortbildung aus kleinsten Anfängen zu einem «Grossunternehmen» mit über 10'000 Teilnehmern pro Jahr.
- Schaffung der Volksschulstatistik.
- Reorganisation des Sonderklassen- und Sonderschulwesens des Kantons Zürich, Eingliederung des Werkjahrs in den kantonalen Schulorganismus.
- Schaffung einer Lebens- und sozialkundlichen Fachstelle (u.a. Sucht- und

Die meisten Arbeitskreise des Pestalozzianums sind entweder aufgelöst oder in die Pädagogische Hochschule integriert worden. Eine erfolgreiche Ära zürcherischer Schulgeschichte ist abgeschlossen. Wie weit die Pädagogische Hochschule schulpraktische Aufgaben zu lösen und zu realisieren vermag, wird die Zukunft weisen.



**Hans Wyman**  
Direktor Pestalozzianum 1955–1988.

## Der Vergangenheit gedenken - die Zukunft lenken

Von Hans Gehrig

Wenn gewünscht wird, ein Highlight (= «Glanzpunkt eines kulturellen Ereignisses» aus meiner achtjährigen Tätigkeit am Pestalozzianum für die Zeitschrift *infos und akzente* besonders herauszustellen, geht es mir darum, ein Projekt zu erwähnen, das drei Kriterien

«Es ist aber das Verdienst der wissenschaftlichen Pestalozzirezeption und ihrer breit angelegten Aktivitäten im Umkreis des Gedenkjahres, dass sie sich engagiert auch mit dem Pestalozzi-Mythos befasst hat.»

gerecht wird, die mir stets wichtig waren: Einbezug der Mitarbeitenden, Qualitätsanspruch, Nachhaltigkeit. Als ein solches Ereignis könnte etwa die Publikation der Aufklärungsschrift *Das Paradies kann warten* herausgegriffen werden, die damals eine wichtige und breite öffentliche Debatte auslöste oder die 1989 vom Pestalozzianum in Zusammenarbeit mit Universität und Lehrerbildungsinstitutionen durchgeführte internationale Tagung «Improving Education by Improving Teacher Education», die als Ergebnis die Weiterentwicklung der Zürcher Lehrerseminare zur Pädagogischen Hochschule prognostizierte.

Ich habe mich aber entschieden, als besonderes Highlight das *Pestalozzi Gedenkjahr* 1996 herauszustreichen. Dies deshalb, weil dieses Projekt als eine eindrückliche Gemeinschaftsarbeit bezeichnet werden kann, weil es mir persönlich viel Befriedigung brachte und weil hier eine ganz besondere Art von Nachhaltigkeit geschaffen werden konn-

te. Diese Nachhaltigkeit betrifft bereits die Vorbereitungsarbeiten für das Gedenkjahr, die frühzeitig im Jahre 1992 aufgenommen wurden. Es war für mich überraschend, dass sich aus allen Fachbereichen Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter bereitfanden, sich am Projekt zu

engagieren. Und nicht nur das. Es wurde möglich – zwar auf der Basis einer kritischen «Jubiläumsidé» – alle Vorhaben auch zu realisieren. Dies deshalb, weil es gelang, in zwar langen, aber niemals zerstörenden Diskussionen eine Zielformulierung zu entwickeln, die sich der geradezu inflationären Gedenkdynamik der neunziger Jahre bewusst war und das Gedenkjahr weder zur rituellen Wiederaufbereitung blosster Historie, noch zum Anlass kollektiver Selbsterhöhung (im Sinne «die Schweiz feiert sich selbst») oder zum Geschäftszweig eines aufgewärmt Pestalozzi-Tourismus verkommen lassen wollte.

Nicht nur unter Wissenschaftlern war man sich einig, dass der Umgang mit Pestalozzi unkritisch geworden war. Es ist aber das Verdienst der wissenschaftlichen Pestalozzirezeption und ihrer breit angelegten Aktivitäten im Umkreis des Gedenkjahres, dass sie sich engagiert auch mit dem Pestalozzi-Mythos befasst hat. Die Nachhaltigkeit dieser Diskussi-

on besteht bis heute darin, dass sie auch zu allgemeinen Erkenntnissen über die Bedeutung von Mythen, über pädagogische Leitbilder und «Klassiker» sowie zur Sinnfrage historischer Pädagogik geführt hat. In positivem Sinn wurde immer wieder festgestellt, dass trotz oftmals rabiat geäußerter Kritik an unreflektierten Vorverständnissen über Pestalozzi, dieser selber «noch nicht in Zweifel gezogen» sei. Es gelte aber, «sein Werk neu zu lesen und neu zu befragen.» Die wissenschaftliche Debatte, (siehe die vom Pestalozzianum herausgebene *Zeitschrift für pädagogische Historiographie*, vormals *Neue Pestalozzi-Blätter*), beweist eindrücklich, dass Pestalozzi nicht «demoniiert» worden ist, sondern dass die Debatte mit neuen Fragen zu Kontext und Wirkung weiter geführt wird. In diesen Zusammenhang möchte ich auch die von mir wieder in Gang gebrachte und von 1988 bis 1996 als Projektleiter betreute Fertigstellung der nunmehr 45 Bände umfassenden kritischen *Gesamtausgabe der Werke und Briefe Pestalozzis* stellen. Dass ich dieses Ergebnis anlässlich der Abschlussfeierlichkeiten auf dem Neuhof im Dezember 1996 einer interessierten Öffentlichkeit vorstellen konnte, bedeutet für mich, dass das Highlight von 1996 über das Jahr hinaus Nachwirkungen erhoffen lässt.



**Hans Gehrig**  
Direktor Pestalozzianum 1988–1996.

## Das Karussell im Beckenhofpark

Von Roger Vaissière

Es gäbe gute Gründe, angesichts des bevorstehenden Endes des Pestalozzianums ins Klagen zu verfallen und den Ungeist der Zeit zu beschwören, der es verunmöglicht, dieses spezielle Institut in der vertrauten Form am Leben zu erhalten. In der Tat könnte es auch ein stückweit zynisch klingen, Höhepunkte in der eigenen Amtszeit zu suchen, die schlussendlich zum Entscheid geführt hat, das Pestalozzianum aufzulösen und die Mitarbeitenden in die Pädagogische Hochschule zu überführen. Ich werde anschliessend trotzdem einige Momente aufzählen, die ich mit positiven Emotionen verbinde, weil sie entweder für die Mitarbeitenden bedeutsam waren oder - noch wichtiger - weil diese Momente für die wichtigsten Partnerinnen und Partner des Instituts, die Lehrkräfte, bemerkenswerte Impulse für ihr pädagogisches Handeln vermittelt haben.

Zuvor sollten wir uns aber kurz vergegenwärtigen, was das Pestalozzianum eigentlich gewesen ist. Das «Institut zur Förderung des Schul- und Bildungswesens» hatte nie ein «Kerngeschäft» ausgewiesen. Sein Profil war die Vielfalt der pädagogischen Themenstellungen aus der schulischen Alltagsrealität, nicht ein Produkt, das es zu verkaufen galt. Das Pestalozzianum war eine Plattform verbunden mit der Grundidee der Bildung und des pädagogischen Handelns. Als offenes Haus für Anliegen, die teils von aussen in die Schule hineingetragen werden sollten, teil aus der Schule selbst als Entwicklungs- und Unterstützungsbedarf angemeldet wurden, war es sowohl Impulsgeber wie auch Reflexionsinstanz. Dank der Dauerpräsenz der wissenschaftlichen Auseinandersetzung mit dem Werk von J. H. Pestalozzi war die Ausrichtung der Arbeit an den Bildungsideen der Aufklärung und - indirekt - der Reformpädagogik gelebte Leitbild-

aussage. Dies äusserte sich immer wieder in kritischen Stellungnahmen gegen ideologisch einseitige oder gar sektiererische pädagogische Tendenzen. Darin und in der kontinuierlichen Zusammenarbeit mit der Universität Zürich zeigt sich das Pestalozzianum als wissenschaftliches Institut für Pädagogik. Die Hauptarbeit lag aber in der praktischen Umsetzung pädagogisch-fachlicher Zielsetzungen, sei es in der Form von Handreichungen, Weiterbildungen, Informationen, Beratungen oder als Expertisen zu Handen von Bildungsbehörden.

Als Leiter eines Instituts mit 120 Mitarbeitenden hat man fast wöchentlich Gelegenheit, sich am Produkt einer Mitarbeiterin, eines Mitarbeiters oder eines Teams zu freuen. Eindrücklicher sind aber kleine Mitteilungen von Lehrkräften, was eine Veranstaltung oder eine Dienstleistung bei ihnen bewirkt hat. Wenn mir eine Lehrerin nach einem gelückten Abend mit Autorinnen und Autoren von Jugendbüchern, die vom Pestalozzianum organisiert worden ist, sagt, dass so ein Abend ihr wieder neu Kraft und Motivation vermittele, weiss ich, dass unsere Arbeit sinnvoll ist.

Mit Dankbarkeit erinnere ich mich auch an die «grösseren Kisten», die in meine Amtszeit gefallen sind und die nur aufgrund der engagierten Arbeit der Mitarbeitenden möglich geworden sind: Die Einführung des neuen Lehrplans im Kanton Zürich, die Informatikausbildungen der Oberstufen-, später der Primarlehrkräfte, die neu konzipierte Intensivweiterbildung, die Entwicklung und Durchführung der ersten Schulleitungsausbildungen für die Volksschule, der Start der Englischausbildung für Primarlehrkräfte, die neu organisierten Beratungsdienstleistungen, die Einführung der EDV für die Bibliothek/Mediothek, die Professionalisierung des Verlags, die

Einweihung des Lernmedien-Shops zusammen mit den Partnern Lehrmittelverlag und Stiftung «Bildung und Entwicklung», die Wanderausstellung Toleranz zum 150-Jahr-Jubiläum des schweizerischen Bundesstaates sowie die Vermittlungsarbeit bei Ausstellungen des Landesmuseums, des Museums Strauhof und des Stadthauses, die Nationalen Forschungsprojekte zur Lehrplanarbeit (mit dem internationalen Symposium) sowie zur Migration und Schule, die interdisziplinären Symposien zu den «Nachforschungen» von Pestalozzi und zum bildungsgeschichtlichen «Methoden»-Begriff mit internationaler Beteiligung. Viele andere wert- und wirkungsvolle Ereignisse bleiben dabei unerwähnt.

Als Höhepunkt für das Institut darf ich aber mit Überzeugung das geglückte Jubiläum 125 Jahre Pestalozzianum im Juni und am 1. Juli 2000 bezeichnen. Sowohl der blühende Beckenhofpark mit dem Veranstaltungszelt, mit hunderten von Besuchern der verschiedenen Veranstaltungen als auch das Institut mit seinen Mitarbeitenden zeigten sich in der Kreativität und der organisatorischen Professionalität in Hochform. Wenn man am Beckenhoffest des 1. Juli 2000 auf dem kleinen handbetriebenen Karussell mit dem Namen «Kreisreisen» sitzen darf, die liebevolle - akustische - Musik dazu im Ohr, die vielen Kinder, Jugendlichen, Gäste und Mitarbeitenden an den Festischen im Blickfeld, weiss man, wozu man gearbeitet hat, weiss, dass die Idee des offenen Hauses, des Bildungsforums, der Bildungsinstanz und der Impulsgeberin weitergetragen werden muss - in der Pädagogischen Hochschule Zürich und der neuen «Stiftung Pestalozzianum».



**Roger Vaissière**  
Direktor Pestalozzianum 1996-2001.

## Führen und Überführen

Von Jörg Schett

In der Folge der Wahl meines Vorgängers zum Prorektor der Pädagogischen Hochschule wurde mir die Leitung des Pestalozzianums übertragen. Meine Aufgabe bestand also darin, einerseits den Betrieb und die Leistungen des Pestalozzianums bis zur Integration aufrechtzuerhalten, andererseits mit den weiteren Führungsverantwortlichen den Übergang in die neue Institution mitzustalten.

### **Der Dynamik des Bewahrens eine neue pulsierende Kraft entgegensetzen**

Erfahrungsgemäss haben sich Mitarbeitende mit der Institution, in der sie tätig sind, arrangiert und fühlen sich darin sicher und wohl. Wird das bestehende

«In Veränderungsprozessen kann meiner Meinung nach Vertrauen nur durch absolute Offenheit aufgebaut werden.»

Gleichgewicht aufgehoben, können sich Unsicherheit und Angst breit machen, denn Veränderungen in einer Organisation laufen in der Regel immer auch mit der Aufgabe von Bekanntem und Bewährtem sowie dem Verlust von Freiheiten und Privilegien einher. Meine grösste Sorge war denn auch, dass die über einen langen Zeitraum andauernde Unsicherheit, insbesondere zur Frage, ob es für alle einen Platz und eine Aufgabe in der PHZH habe, zu Demotivation und Resignation unter den Mitarbeitenden führen könnte. Dass meine schlimmsten Befürchtungen nicht eintraten, ist unter anderem zur Hauptsache darauf zurückzuführen, dass alle Mitarbeitenden von Anfang an im Rahmen ihrer Möglichkeiten am Aufbau und der Ausgestaltung

der PHZH mitarbeiten und mitwirken konnten.

### **Offene Kommunikation anstelle gesicherter Informationen**

Vertrauen ist in jeder Situation für eine konstruktive Kooperation zwischen der Führung und den Mitarbeitenden von entscheidender Bedeutung. In Veränderungsprozessen kann meiner Meinung nach Vertrauen nur durch absolute Offenheit aufgebaut werden. Offenheit in diesem Sinne bedeutet, alle Informationen, auch wenn sie nicht bis ins letzte Detail abgesichert sind, zu dem Stellenwert, den sie haben, an die Mitarbeitenden weiterzugeben und gleichzeitig auch

mitzuteilen, zu welchen Belangen keine Informationen vorhanden sind. Grundsatz dieser offenen Kommunikation ist «Sagen, was man weiss, und wissen, was man sagt».

### **Fairness als oberste Spielregel**

Der Grundsatz der Offenheit galt nicht nur für die Kommunikation über den Veränderungsprozess, sondern auch in der Offenlegung der Entscheidungs- und Einflussmöglichkeiten der Direktion für die Überführung der Leistungen und Mitarbeitenden in die PHZH. Da diese begrenzt waren, mussten die einzelnen Mitarbeitenden die Verantwortung für einen künftigen Arbeitsplatz und Aufgabenbereich in der PHZH selbst übernehmen; die Direktion konn-

te ihnen diesbezüglich nur beratend beistehen. Wo hingegen Entscheidungen möglich waren, war meine Devise, diese rasch und unbürokratisch zu treffen; eingeschlossen das Risiko, später allfällige Korrekturen vornehmen zu müssen. In allen Fällen, in welchen keine Entscheidungen möglich waren, ging es darum, die Fragestellung oder das Problem zu erkennen und zu benennen und mit den Mitarbeitenden zu besprechen, wie sie damit umgehen konnten.

### **Fazit und Schlussbemerkung**

Wandel in Organisationen hat zwingend eine Veränderung der darin lebenden und arbeitenden Menschen zur Folge. Klare Vorgehensweisen und der Einsatz geeigneter Methoden und Instrumente können den Veränderungsprozess der Menschen unterstützen und erleichtern, bewältigen müssen sie ihn letztlich selber. Peter M. Senge meint dazu:

«... kaum jemand sagt ehrlicherweise: «Ich durchschau die sozialen Prozesse in der Organisation nicht, und in Wirklichkeit habe ich sie nicht unter Kontrolle». Gerade deshalb ist es vielleicht als ein «Highlight» zu bezeichnen, wenn man einen solchen Veränderungsprozess miterleben und mitgestalten durfte, der letztlich für alle Beteiligten und Betroffenen zu einem befriedigenden Ergebnis geführt und welcher direktes kreatives Arbeiten an einer gemeinsamen Zukunft ermöglicht hat.



**Jörg Schett**  
Direktor a.i. Pestalozzianum seit dem  
1. April 2001.