

## Impulse zur Schulführung – Change Management

Bericht zur 12. Tagung des Bildungsraums Nordwestschweiz auf der Sekundarstufe II vom 21. November 2019

Februar 2020

**Die 12. Tagung des Bildungsraums Nordwestschweiz widmete sich erstmals explizit der Schulführung, nachdem in den letzten Jahren mehrheitlich Projekte und inhaltliche Vorhaben diskutiert wurden. Weil Führungsthemen für alle Schultypen gleichermaßen relevant sind, konnten die Rektorinnen und Rektoren der Mittelschulen sowie der berufsbildenden Schulen gemeinsam zur Tagung eingeladen werden.**

Zum Auftakt betonten sowohl Remo Ankli, Vorsitzender des Regierungsausschusses und Solothurner Bildungsdirektor, als auch Ueli Maier, Vorsitzender der Leitungskonferenz Sekundarstufe II und Leiter des Bereichs Mittelschulen und Berufsbildung in Basel-Stadt den grossen Nutzen der Tagungen des Bildungsraums Nordwestschweiz. Egal, ob sie wie bisher themenspezifisch nur die eine oder die andere Adressatengruppe ansprechen, oder wie heute alle Rektorinnen und Rektoren der Sekundarstufe II aus den vier Bildungsraum-Kantonen zusammenbringen: Der gegenseitige Austausch und damit das Kennenlernen von unterschiedlichen Blickwinkeln und Lösungsansätzen in Bezug auf gemeinsame Herausforderungen sei jeweils ungemein bereichernd.

Die diesjährige Tagung thematisierte das Change Management und damit eine Führungsaufgabe, welche die Schulleitungen in besonderem Mass umtreibt: Ihnen muss es gelingen, sowohl auf ein sich wandelndes Bildungssystem als auch auf grundlegende gesellschaftliche, wirtschaftliche und politische Veränderungen im Umfeld der Schule einzugehen. Die Tagung sollte den Rektorinnen und Rektoren fachliche Inputs und Beispiele präsentieren, wie proaktiv mit Wandel umgegangen werden kann. Neben einer theoretischen Einführung von Katrina Welge, Dozentin für Führung und Veränderungsmanagement an der APS FHNW, stellten Thomas Bösch, Head People & Organization Switzerland and Country P&O Coordination Novartis, sowie Christof Lehmann, Leiter fit4future SBB, die aktuellen Bestrebungen ihrer Unternehmen im Change Management vor.

### Synthese von Katrina Welge

Bereits seit Jahrzehnten vollzieht sich eine Flexibilisierung der Arbeitswelt. Die zunehmende Auflösung der räumlichen und zeitlichen Grenzen geht mit einer Flexibilisierung der organisationsinternen Strukturen einher. Die voranschreitende Digitalisierung der Geschäfts- und Kommunikationsprozesse beschleunigt die Entgrenzung der Arbeit, wobei man dieser Beschleunigung mit neuen Arbeits- und Organisationsformen nachzukommen versucht.

So fokussiert Novartis auf das Kerngeschäft der Forschung & Entwicklung und wählt hierauf bezogen konsequenterweise seinen CEO Vasant Narasimhan aus dem Geschäftsfeld Research & Development. Alle anderen Geschäftsaktivitäten werden neu als Unterstützungsprozesse betrachtet, wobei sämtliche Prozesse vereinheitlicht und vereinfacht werden. Die Transformation wird personalisiert und vernetzt angegangen und durch interne Fach- und Führungskräften verantwortet. Sie strebt auch einen deutlichen Abbau der Bürokratie an.

Novartis wie SBB setzen auf die Kernaussage der agilen Transformation: «Nur Machen ist krasser als Wollen». Sprich, es wird erfahrungsbasiert und nicht wissensorientiert transformiert. Wissenschaftliche Studien werden zwar zur Orientierung genutzt, doch der eigentliche «Transformations-Speed» basiert auf einem kulturellen Wandel, der es erlaubt, Fehler zu machen, solange man aus ihnen lernt und das dabei erworbene, erfahrungsbasierte Wissen weitergibt. Diese neue Fehlerkultur ist Teil einer umfangreichen Kulturentwicklung, die bei SBB und Novartis als essentiell für die Bewältigung der notwendigen Transformation erachtet wird. Der neue Novartis CEO investiert für diese Kulturarbeit 40 % seiner Arbeitszeit. Ein zusätzlicher Vorteil von «Machen» und dem damit einhergehenden «Speed» wird bei Novartis auch darin gesehen, den sonst üblichen Widerstand bei Veränderungen von vornherein abzuschwächen, da er sich in kurzer Zeit nur weniger stark formieren kann.

Welche Bedeutung hat das für die Führung? In welchen Wirkdimensionen wird sinnvollerweise geführt? Eine Definition der Arbeits- und Organisationspsychologie von Führung lautet:

*«Führung ist eine Funktion der Organisation und nicht die Eigenschaft eines Individuums. Führung ist über alle Mitglieder der Organisation verteilt.»*

So zeigen aktuelle Studien der Führungsforschung, dass sich bei zunehmend digitalisierten Prozessen und orts- und zeitunabhängiger Zusammenarbeit die Wirksamkeit der personalen Führung seitens Vorgesetzten gegenüber Mitarbeitenden abschwächt und die teambasierte und strukturelle Führung stärkere Wirksamkeit erhält. Interessanterweise werden bei Novartis neu die Werte «Inspired», «Curious» und «Unbossed» propagiert. Unbossed, also motivierend zu delegieren und nicht Micromanagement zu betreiben; «Königreiche» abzuschaffen und damit auch die «Könige». Darüber hinaus wird daraufhin gearbeitet, dass jedes Team seine eigenen Regeln definiert, jedoch auch gleichzeitig das «Silodenken» abbaut.

Auch die SBB setzt klar auf ihr Kerngeschäft und kooperiert beispielsweise mit einem digitalen Partner, ohne hier selbst Kompetenzen aufzubauen. Auch setzt sie in puncto «Machen» auf keine grossen Roll Outs, sondern auf kleine schnelle Proof of Concepts in dem Bewusstsein, dass man z.B. «Filterkompetenz» nur dann lernt, wenn die entsprechenden Tools dafür auch genutzt werden.

SBB und Novartis adressieren klar den Menschen, die Mitarbeitenden: «Der Mensch – und nicht die Maschine – ist schöpferisch und sozial! Es ist der Mensch, der lieber für einen Menschen eine Extra-Meile geht als für eine Sache.» (Christof Lehmann) Im Hinblick auf die erwähnten Studienergebnisse sollte zusätzlich explizit auf die teambasierte und strukturelle Führungsebene geachtet werden. Wie können beispielsweise Vergütungs-, Performancemanagement- und Controlling-System (strukturelle Ebene) die Ziele auf personaler Führungsebene unterstützen? Oder mit Ulrich Maiers Worten gesprochen: «Jede Organisation muss sich fragen, was wollen wir? Und: Wie stehen wir zu dieser Veränderung – jede und jeder einzeln!»