

# «WERDEN SIE ZU MOSKITOS!»

## PROFESSOR HANS A. WÜTHRICH REFERIERTE DARÜBER, WIE SCHULEN LEBENDIG BLEIBEN KÖNNEN

Von Stephanie Lori, Pädagogisches Zentrum PZ.BS

**Eine resiliente Organisation kann mit Herausforderungen und Störungen selbstregulierend umgehen. Dafür braucht sie unter anderem motivierte Mitarbeitende, die selbstorganisiert handeln und ihre Urteilskraft und Intelligenz einbringen. Wie gelingt das? Und wie kann man als Lehrperson oder Schulleitung ein träges System in Bewegung bringen?**

Wer an einer Schule arbeitet, muss mit Paradoxem umgehen: nicht Steuerbares steuern – zum Beispiel Schulentwicklung –, Unplanbares planen – ergebnisoffene Lernprozesse zu guten Ergebnissen bringen – oder nicht Veränderbares verändern – zum Beispiel die Persönlichkeitsstruktur von Mitarbeitenden. Meistens reagieren wir gleich auf dieses Problem, sagt Hans A. Wüthrich, Professor an der Universität der Bundeswehr in München: mit immer mehr Regeln, Leitbildern, Strategien, Prozessen. Diese Überorganisation hat Folgen: Kontrollfetischismus, mehr Bürokratie, Reformmüdigkeit und kollektive Erschöpfung.

### ERFAHRUNG KANN HINDERLICH SEIN

Wie man es anders machen könnte, zeigt Wüthrich an der bikanonalen Netzwerktagung Schulentwicklung, die vom Pädagogischen Zentrum PZ.BS und der Fachstelle Erwachsenenbildung Basel-Landschaft organisiert wurde: «Wenn wir es mit Problemen zu tun haben, die wir kennen, ist der Rückgriff auf Erfahrung hocheffizient. Aber immer wenn es um neue Probleme geht, kann Erfahrung lösungsraumbegrenzend sein». Darum müsse man bereit sein, die eigene Erfahrungswelt zu verlassen und Dinge auszuprobieren, die dem antrainierten Menschenverstand widersprechen. Das beginnt bei der Auswahl neuer Mitarbeitender: «Stellen Sie Leute ein, die nicht zu Ihnen passen. Menschen mit anderen Fachdisziplinen, Erfahrungen, Lebensbiografien.» Das könne zwar mühsam sein, bringe aber Vielfalt, Irritation und Widersprüche. Damit lassen sich im Dialog intelligente Lösungen finden. Auch das Abbauen von Übereffizienz oder, wie Wüthrich sagt, «De-Professionalisierung und Entrümpelung» bringen Gestaltungsspielraum.

### «FÜHREN HEISST ZUTRAUEN UND LOSLASSEN»

Wüthrich plädiert bei der Personalführung für maximale Freiheiten innerhalb klar definierter Grenzen: «Wir müssen Mitarbeitende nicht entwickeln, sondern Rahmenbedingungen schaffen, damit diese sich entwickeln können.» Das gelinge letztlich nur über Beziehungsqualität. Natürlich gäbe es immer zwei, drei Prozent in einer Gruppe, die nicht mitmachen, das Fehlen von Regeln ausnutzten. An denen solle man sich allerdings nicht orientieren, denn die allergrösste Mehrheit trage eine positive Energie in sich, die durch zu viele Regeln zu ersticken drohe.



### EXPERIMENTE AUF DER HINTERBÜHNE

Viel zu viel Zeit verlören wir damit, die perfekte Lösung zu suchen. Die gebe es aber gar nicht, sagt Wüthrich und wirbt fürs Experimentieren: «Experimente helfen, unseren eigenen Erfahrungsraum und den der Organisation auszuweiten.» Aus ihnen kann man lernen, mit ihnen kann man etwas verändern. Dabei müssten Lehrpersonen und Schulleitungen auf zwei Ebenen denken und handeln: der Vorderbühne, auf der man nach den Regeln mitspielen muss, und der Hinterbühne, die man selber gestalten kann. «Ich empfehle Ihnen, den Kampf gegen Windmühlen aufzugeben und dafür die Hinterbühnen zu gestalten», sagt Wüthrich. Mit Argumenten und Appellen käme man allerdings nicht weit, nur mit Experimenten könne man die Erfahrungen der Vorgesetzten und Mitarbeitenden ändern. In der Diskussion zeigten sich verschiedene schulische Hinterbühnen, etwa Organisations- und Zusammenarbeitsformen, Personalentscheide, Elternarbeit oder die Ressourcenzuteilung.

Wüthrich ermutigt die Anwesenden, Gestaltungsfelder zu finden und dort die Organisation herauszufordern: «Dann macht Ihr Job auch mehr Spass!» Und jenen, die an ihrem Einfluss zweifeln, nimmt er mit einem Zitat von The-Body-Shop-Gründerin Anita Roddick den Wind aus den Segeln: «Wenn du glaubst, du bist zu klein und unbedeutend, um eine Veränderung zu erzielen, dann hast du noch nie eine Nacht mit einem Moskito im Zimmer verbracht. In dem Sinne: Werden Sie zu Moskitos!»

# «RESILIENZ KANN MAN TRAINIEREN»

## DER PSYCHOLOGE LORENZ RUCKSTUHL GIBT PRAKTISCHE TIPPS



Professor Hans A. Wüthrich plädiert fürs Querdenken,  
Foto: Daniele Agnolazza



Interview: Stephanie Lori

**Der Psychologe Lorenz Ruckstuhl arbeitet bei der Beratung für Lehrerinnen und Lehrer des Pädagogischen Zentrums PZ.BS und in einer eigenen Praxis in Bern. Er ist spezialisiert auf die Themen Stress und Burnout.**

*Basler Schulblatt: Was zeichnet resiliente Menschen aus?*

Lorenz Ruckstuhl: Jemand, der resilient ist, steht trotz hohen Herausforderungen und herben Schicksalsschlägen wieder auf und läuft danach einigermaßen zuversichtlich weiter. Resiliente Menschen halten hohen Stress länger aus und erholen sich schneller wieder. Sie können sich auch in Hochstresssituationen zwischenzeitlich in die Entspannungs- und Erholungszone herunterfahren. Und sie können sich gut an Situationen anpassen, ohne sich dabei selber zu verlieren. Resilienz ist zurzeit ein Modebegriff. Eigentlich ist sie eng mit Selbst- und Stressmanagement oder dem Blick auf Ressourcen verwandt. Der Fokus ist einfach ein anderer: Bei der Resilienz geht es nicht darum, auf den Beinen zu bleiben, sondern ums Wiederaufstehen, nachdem man umgefallen ist.

*Kann man Resilienz lernen?*

Ursprünglich ging man davon aus, Resilienz sei angeboren. Heute gilt sie als etwas, was man sich antrainieren kann – falls man sie nicht intuitiv bereits entwickelt hat. Mit der Resilienz ist es wie mit dem Schwimmen: Man übt es sinnvollerweise, bevor man in den Rhein fällt. Man sollte sie also trainieren, solange es einem gut geht, damit man darauf zurückgreifen kann, wenn man sie braucht.

*Was kann man als Lehrperson machen, um resilienter zu werden?*

Je weniger naturgegebene Resilienz man hat, desto wichtiger ist es, ein Bewusstsein für die eigenen Stärken und Schwächen zu entwickeln. Wenn man etwa jähzornig ist, ist es sinnvoll, darüber nachzudenken. Nicht problemorientiert im Sinne von «Warum bin ich so?», sondern lösungsorientiert, also «Wie kann ich damit umgehen, wenn ich das nächste Mal vor der Klasse stehe und wütend werde?». Zentral ist auch, dass man sich darüber im Klaren ist, was einem wichtig ist, dass man das eigene Wertesystem kennt. Doch dieses Bewusstsein alleine reicht nicht.

*Was braucht es sonst noch?*

Eigentlich geht es um eine Grundhaltung, eine Geistesschulung. Ob uns etwas stresst oder nicht, ist meist recht subjektiv. Es kommt darauf an, welche Perspektive wir uns aneignen, wie wir unser Hirn trainieren. Resiliente Menschen haben eine lösungsorientierte und zuversichtliche Haltung, sie lenken den Fokus auf das, was gut läuft und für sie wichtig ist. Sie haben ein gutes Selbstmitgefühl: Sie kritisieren sich nicht ständig selber, können sich in schwierigen Situationen selber trösten und ermuntern. All das kann man lernen, sich aneignen. Wichtig ist auch, dass man Techniken kennt, wie man sich in Stresssituationen runterregulieren kann, damit man wieder in die Entspannungs- und Erholungszone kommt. Und schliesslich braucht es Akzeptanz. Akzeptieren heisst nicht, dass man etwas gutheisst. Aber wenn man sich selbst und die Situation akzeptiert, kann man anders damit umgehen.

*Zum Thema gibt es viele Ratgeber.*

*Kannst du einen empfehlen?*

Nicht wirklich. Diese Bücher sind ein ziemliches Business. Ratgeber gibt es viele, aber es gibt kein goldenes Rezept, das allen hilft. Der Weg zu mehr Resilienz ist individuell verschieden. Viele Bücher geben zahlreiche Tipps für mehr Resilienz, aber das Schwierige ist, wie man diese Listen im Alltag umsetzt. Generell empfehle ich Arbeitsbücher, bei denen man aktiv etwas umsetzen muss, statt nur zu lesen und sich anregen zu lassen.

[www.edubs.ch/beratungfuerlp](http://www.edubs.ch/beratungfuerlp)