

**Reto Wegmüller**

Kaufmännisches Bildungszentrum Zug

**Frank Brückel**

Pädagogische Hochschule Zürich

# Umsetzung von Reformen in Berufsschulen

## Eine besondere Herausforderung für Führungskräfte

DOI: <https://doi.org/10.53349/sv.2022.i2.a197>

Mit der Umsetzung der Berufsbildungsreformen 2022+ hat das Kaufmännische Berufsbildungszentrum Zug (Schweiz) die Aufgabe, künftig in interdisziplinären Kompetenzbereichen zusammenzuarbeiten. Für den Erfolg des Projekts ist es wichtig, dass die Mehrheit der Kolleg\*innen das Projekt mitträgt und aktiv an der Umsetzung mitarbeitet. Bei einem Team mit unterschiedlichsten Berufsgruppen und gesamthaft rund 180 Mitarbeitenden, von denen knapp die Hälfte von den Reformen betroffen ist, müssen dafür verschiedene Sichtweisen und Ansprüche zusammengeführt werden. Der folgende Beitrag beschreibt am Beispiel des Reformprojekts „Verkauf 2022+ und Kaufleute 2022“ die anstehende Herausforderung, geht auf die Bedeutung der multirationalen Führung ein und zeigt auf, wie diese am Kaufmännischen Berufsbildungszentrum Zug konkret umgesetzt wird.

*Berufsbildung, Schulentwicklung, multirationale Führung, Teacher Leadership*

## Reformen in Berufsschulen<sup>1</sup>

In der Schweizer Berufsbildung ist es üblich, dass die Ausbildungsberufe regelmäßig überprüft und den sich verändernden Gegebenheiten angepasst werden, was wiederum zu entsprechenden Reforminitiativen führt. Ziel einer Berufsreform ist es sicherzustellen, dass die angehenden Berufsleute praxis- und arbeitsmarktgerecht ausgebildet werden. Dabei sind die Organisationen der Arbeitswelt<sup>2</sup> für die Weiterentwicklung verantwortlich. Die Prüfung und Genehmigung der neuen Bildungsverordnungen und Bildungspläne erfolgt im Anschluss durch das Eidgenössische Staatssekretariat für Bildung, Forschung und Innovation (SBFI).

In den Jahren 2022 bis 2026 steht mit den Berufsbildungsreformen Verkauf 2022+ und Kaufleute 2022 ein umfangreicher Veränderungsprozess an. Dieser wurde im Rahmen einer umfassenden Berufsfeldanalyse durch die zuständigen Organisationen der Arbeitswelt in den

letzten Jahren angestossen. Als Ergebnis erliess die Schweizerische Eidgenossenschaft im Jahr 2021 die neuen Bildungsverordnungen. Sie treten im Fall des Detailhandels (Einzelhandel) auf Lehrbeginn im Sommer 2022 und bei den Kaufleuten auf Lehrbeginn im Sommer 2023 in Kraft. Die Berufsfelder des Detailhandels und der Kaufleute stellen in der Schweiz bei den dreijährigen beruflichen Grundbildungen (EFZ<sup>3</sup>) zwei der drei grössten Ausbildungsberufe dar. Zusätzlich sind von den Reformen auch die entsprechenden Berufsmaturitätsausbildungen sowie die zweijährigen Attestausbildungen (EBA<sup>4</sup>) betroffen.

Die Ausrichtung auf die zukünftigen Arbeitsmarktanforderungen führt zu einer konsequenten Orientierung entlang der Handlungskompetenzen der angehenden Berufsleute. Dies bedeutet unter anderem, dass an allen drei Lernorten, also im Betrieb, in den überbetrieblichen Kursen und in der Berufsfachschule die Ausbildung in Handlungskompetenzbereichen stattfindet.

### **Paradigmenwechsel: vom Fachunterricht zu interdisziplinären Angeboten**

Für die Berufsfachschulen bedeutet dieser Paradigmenwechsel, dass künftig nicht mehr in den traditionellen Schulfächern wie beispielsweise Deutsch, Englisch, Wirtschaft und Gesellschaft unterrichtet wird, sondern in interdisziplinären Kompetenzbereichen (z.B. der „Handlungskompetenzbereich A – Handeln in agilen Arbeits- und Organisationsformen“ bei den Kaufleuten EFZ).

Die entsprechende Umsetzung an den Berufsfachschulen gilt sowohl in pädagogischer, personeller als auch organisatorischer Hinsicht als herausfordernd und komplex. Die didaktische Aufbereitung der beruflichen Handlungssituationen setzt disziplinäres und interdisziplinäres Wissen gleichermaßen voraus. Lehrpersonen müssen die aktuellen betrieblichen Lern- und Arbeitssituationen der Lernenden kennen, um das berufliche Lernen und Reflektieren darauf auszurichten.

### **Das Kaufmännische Bildungszentrum Zug, Schweiz**

Das Kaufmännische Bildungszentrum Zug (KBZ) ist zuständig für die berufliche Grundbildung der Kaufleute und Detailhandelsleute im Kanton Zug. Darüber hinaus bietet die Bildungsinstitution zahlreiche Weiterbildungsangebote in den Bereichen Finanzen, Handelsschule, Management und Führung, Marketing und Verkauf, Sprachen, Personal, Office Management, Detailhandel und Immobilien an. Über 150 Lehrpersonen unterrichten jährlich ca. 1.000 Lernende in der Grundbildung und über 1.000 Teilnehmende in Kursen, Lehrgängen und an der Höheren Fachschule.

Zusammenfassend betreffen die anstehenden Reformen verschiedene Bereiche und Berufsgruppen mit ihren je unterschiedlichen Vorstellungen. Daher besteht eine der grössten Herausforderungen in der Klärung, wie die kommende multiprofessionelle Kooperation aufgeleitet und umgesetzt wird. Von entscheidender Bedeutung ist, dass alle betroffenen Gruppen

in wichtigen Entscheidungen vertreten sind und frühzeitig ihre jeweiligen Perspektiven in den Veränderungsprozess einbringen können.

Damit dies gelingt, wurden verschiedene Gruppen gegründet, die gemeinsam mit der Schulleitung die erfolgreiche Umsetzung gewährleisten (siehe Abbildung 1, rot eingefärbt):

- Der *Steuerungsausschuss Reformen* dient der Koordination zwischen den Teilprojekten sowie der Information und Klärung. Der Ausschuss setzt sich zusammen aus Schulleitung und den 12 Teilprojektleitenden.
- 12 *Teilprojektgruppen*, die für die Umsetzung einzelner Reformaspekte zuständig sind.
- Eine *Validierungsgruppe*, bestehend aus verschiedenen Fachlehrpersonen. Diese stellt sicher, dass die Teilprojekte zur Umsetzung der verschiedenen Berufe die gleiche Stossrichtung verfolgen.

Damit am Ende die Ziele der Reformen dazu führen, dass die Lernenden praxis- und arbeitsmarktgerecht ausgebildet werden, gewährleisten sowohl Steuerungsausschuss und Vertretungen, dass alle massgeblichen Interessen vertreten sind. Im Überblick sieht die Organisation des KBZ wie folgt aus:

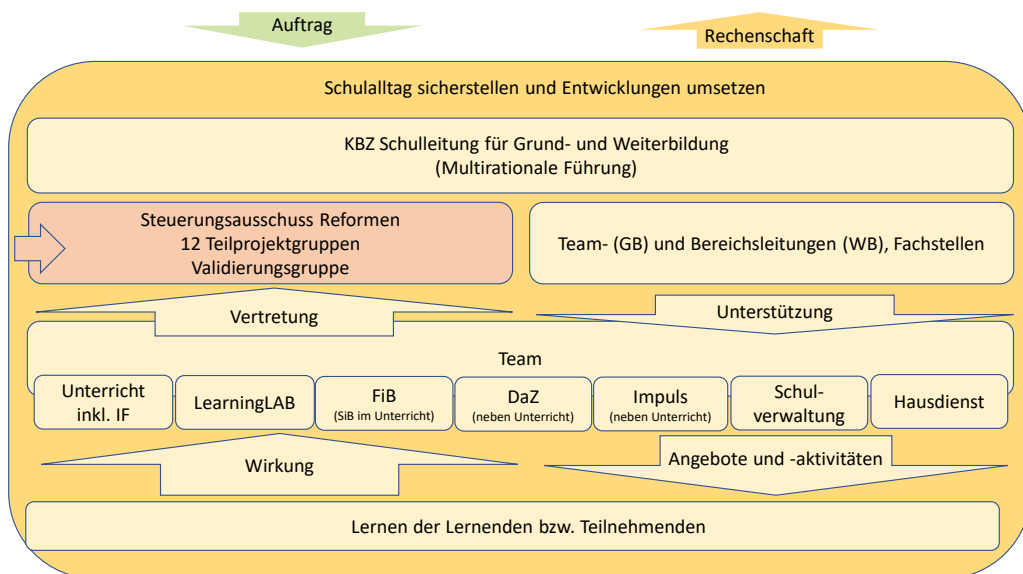


Abbildung 1: Die komplexe Organisation des KBZ. In rot eingefärbt sind die temporären Gruppen dargestellt, die gemeinsam mit der Schulleitung den Erfolg der Reformen gewährleisten.

## Multirationalität

Wie bereits beschrieben, vereinen Berufsfachschulen verschiedene Berufsgruppen mit unterschiedlichen Aufgaben. Allein die Profession der Lehrpersonen ist am KBZ in folgenden Funktionen tätig:

- Lehrpersonen mit unterschiedlichem Fachhintergrund, welche auch die individuelle Förderung (IF) im Unterricht verantworten,
- der pädagogische ICT-Support im LearningLAB,
- Fachpersonen für die individuelle Begleitung von Attestlernenden (FiB),
- Sprachlehrpersonen für Lernende mit Deutsch als Zweitsprache (DaZ) und
- eine Mediationsstelle zur Beratung von Jugendlichen mit schulischen oder auserschulischen Schwierigkeiten.

Daneben müssen neue Arbeitsabläufe von der Schulverwaltung antizipiert und umgesetzt werden, was sich auch auf die Arbeit des Hausdiensts auswirkt.

Jede Berufsgruppe arbeitet nach ihrer eigenen Handlungslogik und verfolgt spezifische Ziele. Solange die einzelnen Fächer nebeneinander herlaufen und in den traditionellen Strukturen unterrichtet werden, entstehen auch dann kaum Reibungsflächen, wenn die Handlungslogiken nicht zusammenpassen. Erst in der Zusammenführung, also durch die Vorgabe, dass künftig fächerübergreifend, kompetenzorientiert und agil zusammengearbeitet werden soll, kann es zu multidisziplinären Spannungen kommen. Durch die berufliche Sozialisation liegt es auf der Hand, dass beispielsweise Sprach- und Wirtschaftslehrpersonen eine unterschiedliche Herangehensweise an die Unterrichtsgestaltung oder Prüfungsformen haben.

In dieser Zusammenführung liegt eine grosse Herausforderung, da jede Handlungslogik für sich logisch und folgerichtig ist. Je nach Perspektive können bestimmte Vorgaben und Gedanken aus der eigenen beruflichen Sicht keinen Sinn ergeben, unlogisch oder irrational sein und damit im eigenen System keine sinnvollen Reaktionen auslösen (vgl. Schedler, 2012, S. 367).

## Multirationale Führung

Führungspersonen solcher multiprofessionellen Organisationen haben die Aufgabe, die unterschiedlichen Sichtweisen zusammenzuführen und Dialoge so vorzubereiten, damit die beteiligten Gruppen berufsübergreifend und zielführend zusammenzuarbeiten. Schedler (2012, S. 371) bezeichnet diese Führungsaufgabe als „multirationale Kompetenz“, die dazu führt, die eigene Organisation zum „multirationalen Entscheiden und Handeln zu befähigen“. Wichtig ist hierbei, dass es explizit nicht um ein „Verschmelzen der verschiedenen Rationalitäten“ geht (Schedler, 2012, S. 372), sondern darum, Wege zum Konsens bei Beibehaltung der Differenzen zu finden. Gelingt dies, ist die Chance ungleich höher, dass sich die Berufsgruppen auf einen neuen Weg einlassen, der aus ihrer Sicht sinnvoll oder sogar bereichernd ist.

## Multirationales Verständnis

### Multirationales Verständnis

„Multirationales Verständnis“ beginnt mit dem Eingeständnis für die Existenz unterschiedlicher gleichwertiger Rationalitäten und beruht auf einer wechselseitig positiven Anerkennung dieser Unterschiedlichkeit.

Multirationales Management erfordert die Bereitschaft zum aktiven Kennenlernen und Ausloten unterschiedlicher Rationalitäten in einem dialogischen Prozess, ohne dass die Beteiligten die jeweils anderen Rationalitäten zu ihrer eigenen machen müssen.

[...] Multirationales Management ist demnach eine Frage der Offenheit und Bereitschaft der Führungskräfte einer Organisation, sich auf diesen Weg einzulassen. Die Fähigkeit zum Perspektivenwechsel ist dabei zentral für das gegenseitige Verständnis in einer Kommunikation, die durch jeweils eigene Sprache, Argumente und Erfolgsvorstellungen erschwert wird“ (Rüegg-Stürm, 2011, S. 13 zit. nach Schedler, 2012, S. 372).

Eine Führungskraft sollte sich dabei immer bewusst sein, dass sie in der Regel einer der beteiligten Berufsgruppen angehört. Sie selbst wurde über Jahre in ihrer eigenen Profession sozialisiert und agiert in der entsprechenden Handlungslogik. Das kann zu „blinden Flecken“ führen: Eine Schulleiterin, die beispielsweise als Sprachlehrperson ausgebildet wurde, steht in der Gefahr, berufsfeldspezifische oder ökonomische Logiken auszublenden, die andere Handlungskompetenzen in den Mittelpunkt stellen. Damit diese Gefahr minimiert wird, plädiert Schedler (2012, S. 372) für den Aufbau eines „multirationalen Verständnisses“.

Ebenso wichtig ist es, den beteiligten Mitarbeitenden zu helfen, die unterschiedlichen Logiken im eigenen Haus zu kennen und zu verstehen. Hier hat die Führungsperson eine „Übersetzungsarbeit“ zu leisten, die wichtig ist, da viele Projekte komplex sind und die Gefahr besteht, andere Logiken als sinnlos zu taxieren, was letztlich schnell zu Unverständnis und Widerstand führen kann.

Sollen, wie beispielsweise in der Berufsbildungsreform am KBZ, interdisziplinäre Kompetenzbereiche aufgebaut werden, sind „multiple Rationalitäten“ (Schedler, 2012, S. 369) notwendig: „Sie sind zwar mühsam und führen immer wieder zu emotionalen Konflikten in der Organisation, aber man kann sich ihnen nicht entziehen“ (vgl. ebd.).

## Multirationale Führung am Beispiel des KBZ

Um das organisatorisch anspruchsvolle Reformvorhaben erfolgreich umzusetzen, hat sich die Schulleitung für eine breit abgestützte Projektorganisation mit klarer Entscheidungsstruktur entschieden. Diese berücksichtigt die Ansprüche der an der Schule arbeitenden Berufsgruppen.

Konkret wurden acht Leistungsziele und zwölf Wirkungsziele formuliert, welche in insgesamt zwölf Teilprojekten verfolgt werden. Die Dimension der von den Veränderungen tangierten Bereiche ist immens. Betroffen sind:

- der eigentliche Unterricht, welcher nicht mehr in Fächern, sondern in Handlungskompetenzbereichen stattfindet,
- Aspekte der individuellen Förderung,
- das Prüfen und Bewerten,
- räumliche Ansprüche,
- Überlegungen zum Einsatz von digitalen Medien inkl. Lernmanagementsystem.

Aufgrund der grossen Anzahl der Teilprojekte sowie in Anlehnung an den Ansatz von geteilter Führung (vgl. z.B. Anderegg & Strauss, 2020) hat die Schulleitung entschieden, separate Teilprojektleitende zu ernennen. Sämtliche Teilprojekte im pädagogisch-didaktischen Bereich sollen von Lehrpersonen aus dem Kollegium geleitet werden. Um eine Teilprojektleitung zu übernehmen, bedarf es nebst Interesse einer ausgesprochenen Dialogbereitschaft. Damit die Teilprojektleitenden selbstständig und erfolgreich die Projektarbeit bewältigen können, wurden im Vorfeld die Anforderungen, Ziele sowie Ressourcen definiert. Die Besetzung der verantwortungsvollen Funktionen wurde mittels Ausschreibungsverfahren an die Hand genommen. Wichtig war dabei, dass möglichst unterschiedliche Perspektiven auch auf Führungsebene vertreten sind (vgl. Wegmüller, 2021).

Die Teilprojektleitenden bearbeiten das zugewiesene Teilprojekt selbstständig und in der Regel im Team mit weiteren Lehrpersonen. In dieser Funktion übernehmen sie für das Gesamtprojekt Verantwortung und generieren mit ihrem Team Lösungen für das Teilprojekt. Der Steuerungsausschuss agiert zurückhaltend und greift nur bei Notwendigkeit ein.

In Ergänzung zu den Teilprojekten bilden in Anlehnung an Dubs (2005) erfahrene Lehrpersonen eine Validierungsgruppe. Diese hat den Auftrag, die Gedankengänge der Teilprojektgruppen nachzuvollziehen und zu überprüfen, ob sie zu denselben Schlussfolgerungen gelangt. Bei Meinungsverschiedenheiten wird gemeinsam mit den Teilprojektleitenden eine Lösung erarbeitet. Die Validierungsgruppe trägt somit zur Objektivierung der Erkenntnisse bei und sorgt auch für eine kohärente Umsetzung über die verschiedenen Berufe hinweg.

Mit diesem Vorgehen werden die Reforminhalte für das KBZ umsetzungstauglich und zukunftsfruchtig gestaltet. Die Arbeitsweise zeigt gleichzeitig auf, wie in Zukunft an der Schule zusammengearbeitet wird.

## Literaturverzeichnis

Anderegg, Niels & Strauss, Nina-Cathrin (2020). *Teacher Leadership – Schule gemeinschaftlich führen: Führung von und in Bildungsorganisationen*. Bern: hep.

Dubs, Rolf (2005). *Die Führung einer Schule. Leadership und Management*. Zürich: SKV.

Schedler, Kuno (2012). Multirationales Management. *Zeitschrift für Public Policy, Recht und Management* 5 (2), 361–376.

Wegmüller, Reto (2021). Erfolgreiche Umsetzung von Berufsbildungsreformen dank geteilter Führung und agiler Schulentwicklung. *bwp@ Berufs- und Wirtschaftspädagogik – online* 41, 1-8. Online: [https://www.bwpat.de/ausgabe41/wegmueller\\_bwpat41.pdf](https://www.bwpat.de/ausgabe41/wegmueller_bwpat41.pdf), Stand vom 20.12.2021.

## Anmerkungen

<sup>1</sup> Dieser Abschnitt wurde bereits in ähnlicher Form publiziert (Wegmüller, 2021). Da es für das Leseverständnis wichtig ist, die Berufsbildungsreformen zu beschreiben, haben sich die Autoren entschieden, diesen Teil zu übernehmen.

<sup>2</sup> Träger der Berufsbildung, darin vertreten sind Berufsverbände und Branchenorganisationen.

<sup>3</sup> Eidgenössisches Fähigkeitszeugnis (EFZ) nach erfolgreichem Abschluss einer dualen drei- oder vierjährigen beruflichen Grundbildung. Einordnung auf Stufe 4 im nationalen Qualifikationsrahmen Berufsbildung (NQR Schweiz) bzw. im europäischen Qualifikationsrahmen (EQR).

<sup>4</sup> Eidgenössisches Berufsattest (EBA) nach erfolgreichem Abschluss einer dualen zweijährigen beruflichen Grundbildung. Einordnung auf Stufe 3 im nationalen Qualifikationsrahmen Berufsbildung (NQR Schweiz) bzw. im europäischen Qualifikationsrahmen (EQR).

## Autoren

**Reto Wegmüller**, MA, MAS

Prorektor und Leiter Weiterbildung am Kaufmännischen Bildungszentrum Zug seit 2015; zusätzlich Verantwortung für Schul- und Qualitätsentwicklung seit 2019; Unterrichtsfächer Wirtschaft und Gesellschaft.

Kontakt: [reto.wegmueller@zg.ch](mailto:reto.wegmueller@zg.ch)

**Frank Brückel**, Prof. Dr.,

arbeitet an der Pädagogischen Hochschule Zürich im Arbeitsschwerpunkt Schulentwicklung. Dabei unterstützt er Gemeinden und Schulen bei den unterschiedlichsten

Veränderungsprozessen. Sein besonderes Interesse liegt dabei im Wissenstransfer von Forschungswissen in die tägliche Schulentwicklungsarbeit.

Kontakt: [frank.brueckel@phzh.ch](mailto:frank.brueckel@phzh.ch)