

# Vom Umgang des LVB mit Reformprojekten: Auf das Wie kommt es an!

Von Michael Weiss



**«Der LVB sagt nein, nein, nein» titelte die «Basler Zeitung», als der LVB 2010 vor den Abstimmungen zum HarmoS- und zum Sonderpädagogik-Konkordat sowie über die verstärkte Zusammenarbeit im Bildungsraum Nordwestschweiz ein dreifaches Nein empfahl. Nicht erst seit damals haftet dem LVB mancherorts der Ruf an, ein Club notorischer Neinsager zu sein – obwohl der LVB stets grossen Wert darauf legt, seine Entscheidungen differenziert begründet offenzulegen<sup>1</sup>. Ob der LVB zu Neuerungen im Bildungswesen ja oder nein sagt respektive sagen kann, hängt vorrangig davon ab, wie solche Reformprojekte angegangen werden.**

## Worauf es ankommt

Hinsichtlich der Akzeptanz, die der LVB einer Reform entgegenbringt, sind die folgenden Punkte wesentlich:

- die Verhältnismässigkeit zwischen dem zu erwartenden Nutzen und der Mehrbelastung der Lehrkräfte
- die gesicherte Finanzierung und ausreichende Ressourcierung
- die Möglichkeit der Mitgestaltung seitens der Lehrerschaft respektive ihrer Verbandsvertretung
- eine behutsame, umsichtige Vorgehensweise («Skalpell statt Vorschlaghammer»)
- die Reversibilität der Einführung

## Verhältnismässigkeit zwischen Nutzen und Mehrbelastung

HarmoS hat weder die Kompatibilität der kantonalen Schulsysteme erhöht, noch gibt es Gründe zur Annahme, dass das 6/3-System gegenüber dem 5/4-System nennenswerte pädagogische Vorteile aufweist. Die Folgen sind jedoch gravierend, muss sich doch ein Viertel der Lehrkräfte auf der Sekundarstufe I eine neue Stelle suchen. Ähnlich sieht es beim Fremdsprachenkonzept («Frühfremd») aus: Es gibt keine Indizien dafür, dass der gewaltige Weiterbildungsaufwand, den etliche Primarlehrkräfte mehrheitlich unbezahlt und in ihrer Freizeit auf sich genommen haben, durch eine erhöhte Fremdsprachenkompetenz der Volksschulabgängerinnen und -abgänger gerechtfertigt wird.

Verhältnismässigkeit ist in der Rechtsprechung demokratischer Staaten – und somit auch in der Schweiz – einer der wichtigsten und universellsten Grundsätze. Der LVB sagt nein zu Reformen, welche dieses Prinzip auf politischer Ebene nicht beachten.

## Finanzierung und Ressourcierung

Fortschritte in der Bildung sind genauso wenig zum Nulltarif zu haben wie beispielsweise in der Medizin oder

Technik, ein Ausbau des Bildungsangebots kostet genauso wie ein Ausbau etwa des Verkehrsnetzes, und eine Umstrukturierung ist im Bildungswesen ebenso mit zusätzlichen Kosten verbunden wie bei einem privaten Unternehmen oder einer Abteilung der öffentlichen Verwaltung.

Der Grundsatz, wonach in den Lehrberufen der Lohn anhand der Anzahl erteilter Lektionen bemessen wird, führt jedoch oftmals dazu, dass der Arbeitsaufwand, den die Lehrkräfte bei der Umsetzung von Reformen zusätzlich zum Unterrichten zu leisten haben, unterschätzt respektive als bereits abgegolten angesehen wird. Die 85/15-Regel für das Verhältnis zwischen Unterricht (inkl. Vor- und Nachbereitung) zu den übrigen Aufgaben einer Lehrkraft mag in «normalen» Zeiten ihren Zweck erfüllen, nicht aber, wenn das Bildungswesen über 10 Jahre hinweg einer Dauerreform unterzogen wird. Zwackt man dann von den 15%, wie im Rahmen des Baselbieter Sparpakets geschehen, noch einmal 3% mehr für den eigentlichen Unterricht ab, sind manche Reformen nicht mehr durchsetzbar – und der LVB sagt nein dazu.

## Die Möglichkeit der Mitgestaltung

Idealerweise finden Reformen dann statt, wenn die Lehrkräfte an der Basis von sich aus das Verlangen haben, eine aus ihrer Sicht unbefriedigende Situation zu verbessern. Keimzelle ist dann in der Regel eine einzelne Schule, und der Prozess der Umgestaltung verläuft von unten nach oben. Entspricht eine solche Reform wirklich dem grossmehrheitlichen Willen eines Kollegiums, so gibt es in aller Regel auch für den LVB keinen Grund, sich gegen eine solche Reform zu stellen.

Natürlich können nicht alle Reformen individuell auf der Ebene einer einzel-

nen Schule beschlossen werden. Bei der Umsetzung kantonaler und überkantonaler Reformen müssen daher die Berufsverbände die Interessen der Lehrerschaft vertreten. Der LVB verfügt über genügend Sachverstand und Ressourcen, um sich in die Planung und Umsetzung von Reformen frühzeitig einzubringen, mit der Bildungsdirektion über die Bildungsentwicklung zu beraten und dabei auch Stimmen aus der Basis aufzunehmen.

Auf der anderen Seite sollte aber auch die Bildungsdirektion einsehen, dass sie selbst besser vorankäme, wenn sie nicht auf der gesetzlich vorgesehenen Rollenteilung bestehen würde, welche den Berufsverbänden zwar ein Anhörungs-, aber kein Mitspracherecht einräumt, sondern stattdessen freiwillig von Anfang an zusammen mit dem LVB nach Lösungen suchen würde, welche von beiden Seiten als sinnvoll angesehen werden. Verweigert sich die BKSD diesem Prozess jedoch und stellt den LVB vor vollendete und zumindest teilweise nicht hinnehmbare Tatsachen, so zwingt sie den LVB faktisch dazu, nein zu sagen.

### **Eine behutsame, umsichtige Vorgehensweise**

Schulen müssen mit der grossen Verantwortung, die sie den ihnen anvertrauten Kindern und Jugendlichen gegenüber tragen, sorgsam und überlegt umgehen. Schulreformen jedoch können nicht oder nur sehr eingeschränkt vor ihrer flächendeckenden Einführung «im Labor» auf ihre Wirksamkeit hin untersucht werden. Sie sind bis zu einem gewissen Grad immer Experimente mit ungewissem Ausgang. «Versuchsobjekte» sind dabei Schülerinnen und Schüler sowie Lehrerinnen und Lehrer.

Jeder junge Mensch hat aber nur *eine* einzige Bildungsbiographie. Deswegen kann der LVB nicht ja sagen zu Entwick-

lungen, die an ein Herumexperimentieren an jungen Menschen erinnern, um – salopp formuliert – einfach einmal zu schauen, was dabei herauskommt. Im Gegensatz zu einem Werkstück, das man im Falle eines Misslingens einschmelzen, recyceln oder erneut in modifizierter Form fertigstellen kann, ist ein derartiges Vorgehen in Bezug auf Kinder und Jugendliche unmöglich. Von umso grösserer Wichtigkeit ist daher das Kriterium «Behutsamkeit» im Kontext schulischer Reformen.

Behutsamkeit setzt auch voraus, dass bei der Einführung einer Reform auf die jeweiligen Gegebenheiten der einzelnen Schulen Rücksicht genommen wird und ein gewisser Pragmatismus bei der Umsetzung der Reformen zugelassen oder – noch besser! – gewünscht wird. Dazu gehört, Reformen so zu planen, dass den Lehrkräften bei der Umsetzung Gestaltungsfreiräume bleiben und innerhalb eines ausreichend weit gesetzten Rahmens Schulentwicklung von unten möglich respektive sogar erwünscht ist.

### **Die Reversibilität der Einführung**

Aufgrund der im vorhergehenden Abschnitt formulierten Problematik sind Schulreformen grundsätzlich reversibel einzuführen, was nichts anderes bedeutet, als dass es immer möglich sein muss, Korrekturen anzubringen oder die Reformen nötigenfalls wieder rückgängig zu machen, *bevor* sie bleibende Schäden hinterlassen.

Dafür sind zwei Grundbedingungen zu erfüllen: Umsetzung in kleinen Schritten und konsequente Evaluation. Die weltweite Erfahrung mit radikal neuen Schulmodellen ist ernüchternd, viel mehr als mit dem Schulmodell korreliert der Schulerfolg mit dem Stellenwert und dem Ansehen, welches die Schule und ihre Lehrerinnen und Lehrer geniessen. Der LVB sieht daher keinen Bedarf nach einer radikal neuen



Schule, wohl aber die Gefahren. Zu radikalen und irreversiblen Reformen sagt der LVB nein.

### **Checks auf der Volksschule als negatives Fallbeispiel**

Eine der fragwürdigsten «Errungenschaften» des Bildungsraums Nordwestschweiz ist die Einführung vierkantonalen Checks an der Volksschule. Das Konzept wurde von den Volksschulämtern der vier Kantone ausgearbeitet und erst anschliessend den Berufsverbänden alv, fss, LSO und LVB vorgestellt. Von der heftigen Kritik der Verbände (Möglichkeit des Missbrauchs für Schul- und Lehrkräfte-Rankings, unzulässige Vermischung von Förder- und Qualifikationszweck in den einzelnen Checks, generelle Zweifel an der Wirksamkeit summativer Schulleistungstests zur Förderung der Qualität) völlig überrascht, fiel den Vorstehern der Volksschulämter nichts Konstruktiveres ein, als die Kritik der Verbände in jedem Punkt für gegenstandslos und unbegründet zu erklären. Trotz intensiver Verhandlungen waren die Amtsvorsteher nicht bereit, von ihrem Konzept auch nur ein iota abzurücken.

Dieses Festhalten an einem Test-Design, welches Daten produziert, die für Schulrankings missbraucht werden können, wurde auf nationaler Ebene auch vom LCH thematisiert und heftig kritisiert, sodass dieser ein Rechtsgutachten in Auftrag gab, das die von den Volksschulämtern behauptete Absicherung des Konzepts gegenüber unerwünschten öffentlichen Schulrankings rechtlich überprüfen soll. Es ist auch heute noch mehr als ungewiss, ob das Check-Konzept in der vorgesehenen Art jemals eingeführt werden kann.

### **Gemeinsames Prüfen an Gymnasien als mehrheitlich positives Fallbeispiel**

Vergleichen wir nun dieses Vorgehen mit der Genese des Projekts «Gemein-

sames Prüfen an den Gymnasien»: Am Anfang stand dort nicht die Arbeit der Mittelschulämter in einem stillen Kämmerlein, sondern die Bildung einer Teilprojektgruppe (nachfolgend auch Mandatsgruppe 3 genannt), die sich paritätisch aus Vertreterinnen und Vertretern der vier Mittelschulverbände und der Schulleitungen der vier Kantone zusammensetzte und das folgende Mandat übertragen erhielt:

*«Leistungstests zur leistungsgerechten Einstufung und individuellen Förderung der Schülerinnen und Schüler sollen im Bildungsraum auf allen Stufen eingeführt werden. Auch für den Mittelschulbereich sollen daher geeignete Instrumente entwickelt werden, unter Berücksichtigung der in einzelnen Kantonen bereits gemachten Erfahrungen. Basis ist das für den Volksschulbereich entwickelte Konzept der «Checks» zur individuellen Förderung. Die Teilprojektgruppe wird beauftragt, Entscheidungsgrundlagen zur Konzeption, Funktion und Zeitpunkt von Checks zu erarbeiten. Das für den Volksschulbereich vorgesehene Konzept dient als Grundlage und ist stufenpezifisch fortzuentwickeln.»*

Die Mandatsgruppe hat ihren Auftrag sehr ernst genommen, verschiedene Checkmodelle der Volks- (Stellwerk) und Mittelschule (Eprolog) untersucht, und auch die Meinung namhafter Experten für Vergleichstests (Prof. Urs Moser von der Universität Zürich) eingeholt. Sie hat den Schultyp «Gymnasium» in Hinblick auf die mögliche Einführung von Checks einer SWOT-Analyse<sup>2</sup> unterzogen und ist zum Schluss gekommen, dass Checks nicht das seien, was die Gymnasien qualitativ voranbringt.

Die Mandatsgruppe, der auch der Autor des vorliegenden Artikels angehörte, war jedoch in einer ganz anderen Situation als die Lehrerverbände, de-

nen die Volksschulämter ein fertiges und unverrückbares Konzept vorgelegt haben: Man hatte ihr die Aufgabe anvertraut, die Schulentwicklung *in die eigene Hand* zu nehmen. Hätte die Mandatsgruppe diesen Auftrag einfach als unsinnig zurückgewiesen, hätte auch für die Mittelschulämter kein Anlass bestanden, den Schulleitungen und Verbandsvertretungen ein weiteres Mal ein derartig weitgehendes Vertrauen und Mitgestaltungsrecht entgegenzubringen respektive einzuräumen.

Sicher ist es das Glück der Gymnasien, dass man ihre relativ weitgehende Autonomie in der Schweiz nicht als Stein des Anstosses, sondern mehrheitlich als Stärke ansieht. Trotzdem kann es keineswegs als selbstverständlich betrachtet werden, dass die Vorsitzenden der Mittelschulämter das Anliegen der Mandatsgruppe 3, vergleichende Prüfungen nicht in Form vierkantonaler Leistungschecks, sondern in der Form von an den einzelnen Schulen gemeinsam vorbereiteten Prüfungen vorzusehen, nach einer äusserst offenen und sachlichen gemeinsamen Sitzung mit der Mandatsgruppe 3 entgegennehmen und billigten. So wurde aus dem Auftrag zur Konzeption von Checks nach dem Vorbild der Volksschule ein Auftrag zur Erarbeitung von Richtlinien für Gemeinsames Prüfen an den Gymnasien.

Die mittlerweile verabschiedeten Richtlinien stellen, wenn auch nicht weltweit ohne Vorbild dastehend, doch weitgehend eine Eigenleistung der Mandatsgruppe 3 dar, die in etlichen Sitzungen quasi um jedes Komma in den Formulierungen rang. Umso grösser war daher die Enttäuschung, als die Mittelschulämter anschliessend ohne vorherige Rückfrage eine modifizierte Variante dieser Richtlinien in die Vernehmlassung schickten, die sie noch dazu um nach ihren Vorstellungen gestalteten Umsetzungsvorschlägen er-



gänzt hatten, welche die von der Mandatsgruppe 3 so sorgfältig angestrebte Intention, den Bottom-Up-Charakter des Gemeinsamen Prüfens zu betonen, unnötig beschädigte.

Doch erneut muss den Amtsvorständen der Mittelschulen zugutegehalten werden, dass sie auf die von den Vertretern der Mittelschulverbände in der Mandatsgruppe 3 deutlich und öffentlich vorgebrachte Kritik reagierten und ihre Änderungen an den Richtlinien mit einer auch für die Mandatsgruppe 3 akzeptierbaren Ausnahme zurückgenommen haben.

### **Unterschiedliche Settings führen zu unterschiedlichen Positionen des LVB**

Angesichts der mehrheitlich doch guten Zusammenarbeit mit den Mittelschulämtern und im Bewusstsein darum, dass man beim Gemeinsamen Prüfen seitens der Behörden ohne Not Vertretungen der Berufsverbände die Kompetenz zur Mitgestaltung der Schulentwicklung zugestanden hatte, was letztlich zu einer für die Verbände sehr viel befriedigenderen Lösung führte als die ursprünglich vorgesehene Variante, waren LVB und GBL dazu bereit, die Richtlinien des Gemeinsamen Prüfens in der Version der Mandatsgruppe 3 auch gegen die mehrheitlich ablehnende Haltung der eigenen Basis zu vertreten und dieser so gut wie möglich zu erklären, warum die Richtlinien der Mandatsgruppe 3 zum Gemeinsamen Prüfen besser seien als diejenigen der Mittelschulämter und fast unendlich viel besser als flächendeckende vierkantonale Checks.

Man könnte nun den Verbandsvertretungen vorwerfen, sie seien angesichts ihres Mitspracherechts von der Macht korrumpiert worden und hätten sich von ihrer eigenen Basis entfremdet. Doch wenn dem wirklich so wäre, hätten sie es mit der Billigung des ur-

sprünglich vorgesehenen Check-Konzepts sehr viel einfacher haben können.

### **Fazit und ein frommer Wunsch**

Misst man das Projekt «Gemeinsames Prüfen an den Gymnasien» an den Kriterien Verhältnismässigkeit, Finanzierung, Mitgestaltung, Behutsamkeit und Reversibilität, stellt man folgendes fest: Der zusätzliche Aufwand für die Lehrkräfte hält sich, da das Gemeinsame Prüfen auch in kleinsten Gruppen durchgeführt werden kann, in sehr engen Grenzen, bei der gemeinsamen Vorbereitung eines Themas können sogar Synergien entstehen. Im Vergleich dazu kann der Nutzen, nämlich zu einem Austausch der einzelnen Lehrkräfte über die persönliche Unterrichtsführung und Prüfungskultur beizutragen, durchaus nennenswert sein.

Die Richtlinien sehen vor, dass die Lehrkräfte für die Weiterentwicklung der gemeinsamen Prüfungskultur auf Gesuch an die Schulleitung hin externe Experten beiziehen können. Dies entspricht zwar nicht der LVB-Forderung nach einer gesicherten Finanzierung, lässt sich aber damit erklären, dass der Bildungsraum nicht vierkantonal Gelder sprechen kann. Die Finanzierung muss daher auf kantonaler Ebene geregelt werden, was noch nicht geschehen ist. Sollte das Geld fehlen, würde dies aber zumindest nicht zu unbezahlter Mehrarbeit der Lehrkräfte, sondern allenfalls zu weniger «professionellen» Gemeinsamen Prüfungen führen.

Zum Kriterium der Mitgestaltung muss zunächst festgehalten werden, dass es sich nicht um ein dem Bedürfnis der Lehrerschaft selbst entsprungenes Projekt handelt. Die daraus resultierende mehrheitliche Ablehnung war insbesondere dort besonders gross, wo das Gemeinsame Prüfen mit schulhauseigenen und im Bottom-Up-Verfahren entwickelten Qualitätsmanagement-Konzepten kollidierte. Andererseits war die Mitgestaltung durch die Verbandsver-

tretungen aber durchwegs gegeben, und sie hat am Schluss zu einer vollständig anderen und für alle Schulen besseren (oder zumindest weniger schlechten) Lösung geführt als ursprünglich vorgesehen.

Die Kriterien «Behutsamkeit» und – zumindest im Prinzip – «Reversibilität» sind ebenfalls erfüllt, denn das Gemeinsame Prüfen stellt einen verhältnismässig kleinen Eingriff dar und kann jederzeit ohne weitere Folgen wieder beendet werden. Dadurch, dass es die Lehrkräfte selbst sind, welche die gemeinsamen Prüfungen erstellen, ist auch der Mitgestaltungsspielraum der Lehrkräfte gegeben. Leider wurde es jedoch versäumt, von Anfang an eine Evaluation miteinzuplanen. Diese kann freilich dennoch auf der Ebene der einzelnen Schulen durchgeführt werden und muss nötigenfalls von den Konventen eingefordert werden. Sollte sich mehrheitlich zeigen, dass sich das Gemeinsame Prüfen nicht bewährt, müssten die Mittelschulverbände gemeinsam mit den Mittelschulämtern über das weitere Vorgehen entscheiden.

Obwohl auch der Ablauf des Projekts «Gemeinsames Prüfen» nicht immer ideal war, so sind die Unterschiede zum Ablauf des Projekts «Checks an der Volksschule» doch frappant. Wünschenswert für alle Schulbeteiligten wäre es, dass auch im Bereich der Volksschule Reformen vermehrt in einer mindestens ähnlich konstruktiven Zusammenarbeit angegangen werden könnten!

<sup>1</sup> vgl. dazu auch «Götterdämmerung im HarmoS-Olymp» im lvb:inform 2012/13-03

<sup>2</sup> Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats, auf Deutsch meist mit «Stärken, Schwächen, Chancen und Risiken» übersetzt