

**«Wir haben alte Klischees einfach beiseitegelassen»** Wie kann das Schulfeld entlastet werden? Vertreter aller Verbände sowie der Bildungsdirektion haben zu dieser Frage Lösungen erarbeitet. Projektleiter Beat Bucher zieht bezüglich des Prozesses eine positive Bilanz.

Interview und Text: Yvonne Leibundgut Foto: Georg Anderhub



«Im Projekt wurden plötzlich Zusammenhänge und Wechselwirkungen erkennbar und auch, was die einzelnen Exponenten alles leisten – und zu Lösungen beitragen können», sagt der Luzerner Organisationsberater Beat Bucher.

**Regierungsrätin Regine Aepli hat das Projekt «Belastung – Entlastung im Schulfeld» ins Leben gerufen, als die Klagen im Schulfeld über die Belastung gross und die Zusammenarbeit der Akteure verfahren schienen. Beat Bucher, was haben Sie als Aussenstehender vor einem Jahr in Zürich vorgefunden?**

*Beat Bucher:* Eine günstige Projektsituation und eine ungünstige Stimmung. Alle Exponenten im Schulfeld waren eingeladen und bereit, auf Augenhöhe miteinander über mögliche Entlastungen zu diskutieren. Trotzdem war die Situation zu Beginn angespannt. Die Positionen zwischen den Verbänden und der Bildungsdirektion waren bezogen. Man hatte sich im wechselseitigen Misstrauen eingerichtet. Das war gut spürbar für jemanden, der von aussen hinzukam.

**Trotzdem hat sich die Projektgruppe zusammengerauft und nach Lösungen gesucht.**

Ja, recht schnell, denn der Handlungsdruck stärkte bei allen die Bereitschaft zum Gespräch. Alle schienen genug zu haben von den Misstrauensritualen, die inhaltlich nichts voranbrachten.

**Wie hat man es geschafft, sich aus dieser Blockade zu befreien?**

Indem wir nicht bei null angefangen haben, sondern bei minus zwei. Wir haben ganz bewusst zwei Schritte zurückgemacht und geschaut, was in den letzten Jahren zur Belastung beigetragen hat und wie man dem begegnen will. Das Erste war, dass wir einfach mal sehr genau hingehört und unvoreingenommen Druckstellen und Entlastungsideen bilanziert haben. Das hat uns ermöglicht, gemeinsam vorwärtszugehen: Mit dem Zwischenbericht, der eine Diagnose und eine erste Version der Entlastungsstrategie skizzierte, waren wir bei plus eins angelangt, mit dem Schlusskonsens nun – sagen wir – bei plus zwei.

**Die Verbände waren an der Präsentation der Ergebnisse zuweilen richtig euphorisch. Man sprach von «neuer Dialogkultur» ...**

Sie zweifeln? Nehmen wir das doch ernst, vor allem: Nehmen wir doch die Projektbeteiligten bei ihrem Wort! Tatsächlich liegt ja ein breiter Konsens für eine Vielzahl von Entlastungsmassnahmen vor. Auf dieser Basis lassen

sich anstehende Aufgaben leichter gestalten. Dass die Verbände bei der Suche nach Lösungen von der Bildungsdirektion begrüsst werden, ist ja nicht neu. Die Kommissionen, in denen Verbände mitarbeiten, sind zahlreich. Vermutlich zu zahlreich. Wir haben im Projekt auch zu solchen Fragen der Governance Überlegungen angestellt.

**Was war denn anders im Projekt «Belastung – Entlastung»?**

Ein Vorteil war, dass wir im Projekt nicht eine eingegrenzte Sachfrage bearbeitet, sondern ein relativ diffuses Thema, das das ganze Schulfeld betrifft, untersucht haben. Das war zwar eine Herausforderung für alle, gab aber auch allen Raum, sich zu zeigen und einzubringen. Da wurden plötzlich Zusammenhänge und Wechselwirkungen erkennbar und auch, was die einzelnen Exponenten alles leisten – und zu Lösungen beitragen können. Dass wir alle miteinander Lösungen finden mussten, liess eine andere Dynamik zu als wenn – wie üblich – Verbände Lösungen der Bildungsdirektion kommentieren. Solche Kooperationen vor einem weiten Horizont sollte man sich auch in Zukunft leisten.

**Der Schlussbericht der Projektgruppe bringt auch Überraschendes zutage: so zum Beispiel, dass der administrative Aufwand nicht so gross ist, wie er im Schulfeld wahrgenommen wird.**

Belastung durch Bürokratisierung und immensen Administrationskram war in der Diskussion immer wieder genannt worden. Das wollten wir genau wissen. Die Lehrerverbände haben deshalb die Frage mit Blick auf eine einzelne Lehrperson umfassend abgeklärt. Ergebnis: Der administrative Aufwand ist weit geringer als allgemein angenommen. Zudem ist ein grosser Teil hausgemacht, also von den Gemeinden und Schulen selber verursacht. Allerdings haben wir im Projekt kantonale Anteile daran benannt und Vereinfachungen vorgeschlagen. Ähnliches müsste nun auch auf kommunaler Ebene angegangen werden. Dieses Beispiel zeigt deutlich, dass durch die gemeinsame Analyse und Diskussion mit gängigen Vorurteilen aufgeräumt werden konnte: Lehrpersonen sind nicht «jammernde Ferientechniker» und die Bildungsdirektion deckt Schulen nicht einfach administrativ zu.

**Die Medien fokussierten bei ihrer Berichterstattung auf die Reduktion der zwei Unterrichtslektionen, von den zahlreichen weiteren Entlastungsmassnahmen war nur am Rande die Rede.**

Das war zu erwarten gewesen. Bei vielen Massnahmen müssen sich nun so wieso vor allem die Projektbeteiligten selber in die Pflicht nehmen. Die Diskussion um unseren Vorschlag, Unterrichtszeit zu reduzieren bei gleich bleibender Arbeitszeit der Lehrpersonen, ist wichtig, sie muss öffentlich geführt werden. Es geht ja um ein Problem, das überlastete Lehrpersonen bisher immer alleine lösen mussten: Soll ich angesichts der vielen und wachsenden Ansprüche mich selber weiter belasten oder bei meiner Arbeits- und Unterrichtsqualität Abstriche machen? Mit ihrem Vorschlag macht die Projektgruppe dieses individuelle Dilemma nun zu einem öffentlichen: Wenn die Öffentlichkeit weder bereit ist, das Schulfeld mit zusätzlichen Ressourcen zu entlasten, noch Qualitätsabstriche beim Unterricht hinzunehmen, dann muss sie sich zu etwas durchringen: Für die bislang «privatisierte» Lösung muss sie eine politische finden. Denn wenn die Belastung so gross bleibt wie heute, steht die Unterrichtsqualität so wieso weiterhin in Frage – nicht erst durch die Reduktion der Wochenstundentafel, wie dies nun gelegentlich verkürzt dargestellt wird.

**Bildungsdirektorin Regine Aepli hat erklärt, die vorgeschlagene Reduktion der Unterrichtsstunden brauche noch eine vertiefte öffentliche Diskussion. Andere Vorschläge sollen sofort umgesetzt werden. Bringt das schon die gewünschte Entlastung?**

Ganz klar, sofern die Umsetzung sorgfältig erfolgt. Die Projektarbeit hat jedoch gezeigt, dass selbst – oder gerade – einfache Rezepte viel Bearbeitungszeit beanspruchen. Im komplexen Bildungssystem bewegt sich nur etwas, wenn es mit vereinten Kräften angegangen wird. Insofern sehe ich gute Chancen für eine Entspannung der Situation – aber man muss dranbleiben.

➤ Der Schlussbericht des Projekts «Belastung – Entlastung» findet sich unter: [www.bi.zh.ch](http://www.bi.zh.ch)

## Wie Bildungsdirektorin Regine Aeppli das Schulfeld entlasten will

Bildungsdirektorin Regine Aeppli teilt die Grundstossrichtung des Schlussberichtes aus dem Projekt «Belastung–Entlastung»: Die Belastung von Schule und Lehrpersonen ist hoch und es braucht Massnahmen zur Entlastung. An einer Medienkonferenz Mitte September führte die Bildungsdirektion das weitere Vorgehen aus.

- **Gestaltungspool flexibilisieren** Neu sollen die Schulen freier sein bei der Verwendung des Gestaltungspools: Er soll auch für die Gewährung von bezahltem Urlaub, Vikariaten und Entschädigungen verwendet werden können. Die Vorlage zur Änderung der Lehrpersonalverordnung wird spätestens Anfang 2011 an den Regierungsrat geschickt. Die Umsetzung ist auf Schuljahr 2011/12 geplant.
- **Grösserer Spielraum bei Sonderschulmassnahmen** Heute können Schülerinnen und Schüler mit besonderen pädagogischen Bedürfnissen, die nicht die Regelschule besuchen können, nur in Sonderschulen platziert werden. Dafür bezahlen die Gemeinden eine Versorgertaxe und der Kanton Beiträge. Neu sollen die Gemeinden Ressourcen in der Höhe der Versorgertaxen in der Regelschule einsetzen können, wenn ein Kind mit Sonderschulbedarf dort unterrichtet wird. Die Vorlage zur Änderung der Verordnung über die sonderpädagogischen Massnahmen geht spätestens 2011 an den Regierungsrat. Geplante Umsetzung auf Schuljahr 2011/12.
- **Einfachere Mitarbeiterbeurteilung** Das Verfahren soll vereinfacht werden. Geprüft wird der Verzicht auf die Erstellung eines speziellen Dossiers und das zusätzliche Erkundungsgespräch. Geplante Umsetzung auf Schuljahr 2011/12.
- **Weniger administrativer Aufwand** Die Personaladministration soll vereinfacht werden. Einerseits durch eine Reduktion und eine Optimierung verschiedener Formulare, andererseits mit der Einführung des neuen Personaladministrationssystems Puls-ZH. Vereinfacht werden sollen auch die statistischen Erhebungen. Die sonderpädagogischen und unterrichtsergänzenden Angebote sollen nicht mehr jährlich, sondern dreijährlich erhoben werden. Ausserdem wird die Bildungsdirektion auf der Ebene von Schulen und Schulgemeinden dafür werben, ebenfalls nach Entlastungspotenzialen im administrativen Bereich zu suchen.
- **Kantonale Anstellung für alle** Alle Lehrpersonen, mit Ausnahme der Lehrpersonen für Deutsch als Zweitsprache und Fachpersonen der Logopädie und Psychomotorik, sollen eine kantonale Anstellung erhalten. Diese Vorlage kommt voraussichtlich Anfang 2011 in den Kantonsrat. Die Umsetzung erfolgt frühestens auf 2013/14, da Tausende von Lehrpersonen mit unterschiedlichen Anstellungsbedingungen zum Kanton überführt werden müssen.
- **Weniger Lehrpersonen pro Klasse** Die Bildungsdirektorin teilt das Ziel, dass pro Klasse weniger Lehrpersonen unterrichten. Damit kann der Aufwand für Absprachen verringert werden und die Kinder haben nicht zu viele Bezugspersonen. Verfolgt werden soll das Ziel mit zwei Massnahmen: Einerseits mit einer erleichterten Nachqualifikation für einzelne Fächer. Der Auftrag an die Pädagogische Hochschule ist bereits

- erfolgt. Andererseits steht auf der politischen Agenda eine parlamentarische Initiative, die einen Verzicht auf Kleinstpensen fordert. Umsetzung ab 2011 (Nachqualifikation), Umsetzung Mindestpensen frühestens auf Schuljahr 2012/13.
- **Schulleiterinnen und Schulleiter ohne Unterrichtsverpflichtung** Wer eine Schule leitet, soll nicht mehr zwingend unterrichten müssen. Hier braucht es eine Änderung des Lehrpersonalgesetzes. Die entsprechende Vorlage geht voraussichtlich Anfang 2011 an den Kantonsrat. Die Umsetzung erfolgt frühestens auf das Schuljahr 2012/13.
  - **Erneuern der Lehrmittel** Die bestehenden Lehrmittel werden durch Materialien für den individualisierenden und integrativen Unterricht ergänzt, zum Beispiel mit einfachen Einstiegs- und Übungen für leistungsschwächere Schülerinnen und Schüler. Zusätzlich wurde im Internet eine Austausch-Plattform [www.lehrmittelclub.ch](http://www.lehrmittelclub.ch) aufgeschaltet. Seit dem 1. September können Lehrpersonen auf dieser Plattform ergänzende Unterrichtsmaterialien herunterladen. Die Plattform wird laufend ausgebaut.
  - **Bessere Kommunikation** Die Kommunikation vom Volksschulamt mit dem Schulfeld soll verbessert werden. Aufgeschaltet wird eine öffentlich zugängliche Bildungsagenda mit laufenden und kommenden Geschäften. Die Umsetzung erfolgt ab 2011.
  - **Bessere Koordination:** Überprüfung von Abläufen und Koordination bildungsdirektionsintern und -extern mit Fokus auf die verschiedenen Phasen der Bearbeitung von Reformen.

### Massnahmen mit erweitertem Diskussionsbedarf

Drei Forderungen aus dem Projekt bedürfen weiterer Abklärungen. Insbesondere ist es hier notwendig, weitere Kreise – zum Beispiel Elternorganisationen, Wirtschaft und politische Parteien – an der Diskussion zu beteiligen.

- **Vorschlag «Reduktion Schülerlektionen»:** Mit der Streichung von zwei Schülerlektionen sollen, so schlägt es die Projektgruppe vor, vor allem Klassenlehrpersonen, aber auch weitere besonders belastete Lehrpersonen und Schulleitende entlastet werden. Der Vorschlag, die Lektionentafel zu ändern, wird im Bildungsrat diskutiert und braucht eine Vernehmlassung.
- **Vorschlag «Weniger Zeugnisse»:** Von der Projektgruppe wird vorgeschlagen, dass die Lehrpersonen von der 2. bis 5. Primarschulklasse nur noch ein Zeugnis pro Jahr erstellen. Auch dieser Vorschlag wird dem Bildungsrat vorgelegt und braucht eine Vernehmlassung.
- **Vorschlag «Klare Rollenzuteilung Schulleitung»** Die Personalführung soll klar bei der Schulleitung angesiedelt werden, schlägt die Projektgruppe vor. Dieser Vorschlag bedarf einer weiteren Klärung und letztlich einer Gesetzesänderung. ○