

# Die BKSD-Broschüre «Pädagogische Kooperation»: Klarstellung des Kantons dringend erforderlich!

Von Michael Weiss

**Absprachen und Zusammenarbeit zwischen den Lehrkräften einer Schule – und manchmal auch darüber hinaus – sind eine Selbstverständlichkeit des Berufsalltags. Was die BKSD-Broschüre «Pädagogische Kooperation» propagiert, überschreitet jedoch die Grenzen des Vernünftigen und Notwendigen und würde den Lehrberuf noch einmal wesentlicher Teile seiner verbliebenen Attraktivität berauben. Die Motive dafür sind unklar respektive fragwürdig. Die bereits am 2. Dezember 2013 versprochene klärende Stellungnahme des Bildungs-direktors liess bis zum Redaktionsschluss dieses Hefts auf sich warten.**

## Der Zweck von Teamarbeit

«Pädagogische Kooperation» tönt womöglich besser als Teamarbeit, ist aber dasselbe. Jedenfalls beschäftigt sich die mit «Pädagogische Kooperation» übertitelte Broschüre der BKSD auf ihren 72 Seiten mit nichts anderem als Teamarbeit an den Schulen. Machen wir uns deshalb unabhängig vom schulischen Kontext zunächst einige Gedanken darüber, wozu Teamarbeit nötig ist und wie sie funktioniert:

Teamarbeit ist nötig, wenn sich ein zu erledigender Auftrag für eine einzelne Person als zu gross oder zu schwierig darstellt und die Zerlegung in voneinander unabhängige Aufgaben nicht möglich ist. Bei einer Operation beispielsweise braucht man ein Operatorensteam, weil ein einzelner Mensch

nicht alleine die Narkose überwachen, nach dem Operationsbesteck schauen, die Kreislaufwerte des Patienten kontrollieren und noch dazu die eigentliche Operation durchführen kann, andererseits aber diese Aufgaben nicht unabhängig voneinander ausgeführt werden können. Beim Bau eines Hauses wiederum braucht man ein Team, damit man erstens innert nützlicher Frist fertig wird, zweitens, weil die Menge an unterschiedlichen Aufgaben zu gross ist, als dass man erwarten könnte, dass ein einzelner Mensch sie alle in der erforderlichen Professionalität beherrscht, und drittens, weil bei der Ausführung der Arbeiten eine bestimmte Reihenfolge eingehalten werden muss.

Die Arbeit eines Teams zeichnet sich dadurch aus, dass ...

1. ... es Aufträge ausführt, oder anders gesagt: projektorientiert arbeitet,
2. ... jeder weiss und akzeptiert, wer im Team welche Aufgabe hat,
3. ... jedes Teammitglied seine Aufgabe professionell beherrscht und weiss, was es von der Arbeit der anderen Teammitglieder erwarten darf,
4. ... klar und unumstritten ist, wer das Team leitet,
5. ... sich das Team während seiner Arbeit weitgehend selbst organisiert und jedes Teammitglied so weit wie möglich autonom arbeitet.

Je nach Routinegrad der zu erledigenden Aufträge ist der erforderliche Zeitbedarf für gegenseitige Absprachen grösser oder kleiner. In jedem Fall gilt hier aber: so wenig wie möglich, und so viel wie nötig.

## Teamarbeit ist nicht per se besser

Teamarbeit ist also letztlich eine Frage der Alternativlosigkeit: Wo es nicht anders geht, muss man im Team zusammenarbeiten. Ein Team vermag dort noch einen Erfolg zu erzielen, wo ein Einzelner keine Chance hat. Das bedeutet aber *nicht*, dass Teamarbeit der Ein-

zelarbeit grundsätzlich überlegen wäre. Alles, was ein hohes Mass an Kreativität erfordert, wie Kunstwerke (entstammen sie nun der Literatur, der bildenden Kunst oder der Musik), Erfindungen (von der Dampfmaschine bis zum World Wide Web) oder wissenschaftliche Erkenntnisse, ist in den allermeisten Fällen das Werk einer einzelnen Persönlichkeit, die vielleicht ein Team *unter* sich hatte, den entscheidenden Beitrag jedoch *allein* geleistet hat.

Wäre da Vincis Abendmahl eindrücklicher geworden, wenn er die Gestaltung im Team mit Raffael und Michelangelo geplant hätte? Leidet die Spannung von Dostojewskis «Schuld und Sühne» darunter, dass alle Kapitel vom gleichen Autor stammen? (Für viele Fernsehserien ist übrigens ein Autorenteam am Werk ...) Der Einwand, dass da Vinci und Dostojewski Ausnahmetalente waren, gilt nicht: Überall dort, wo besondere Sorgfalt und Liebe zur Profession ausschlaggebend sind, arbeiten Menschen oft besser allein als im Team, so etwa bei der Restauration antiker Möbel oder beim Bau von Musikinstrumenten. Genau diese Sorgfalt und Liebe zeichnet auch gute Lehrkräfte aus. Und schliesslich gibt es Aufgaben, die man als Team schlicht nicht lösen kann – oder können Sie sich vorstellen, ein Klavier in Teamarbeit zu stimmen?

Auch ist Teamarbeit *nicht* grundsätzlich effizienter als Einzelarbeit. Unendlich viel Zeit kann dabei verstreichen, im Team ein Produkt zu entwickeln, mit dem alle Teammitglieder einverstanden sind. Ebenso wenig ist Teamarbeit grundsätzlich befriedigender als Einzelarbeit. Das Gefühl, etwas ganz allein geschafft zu haben, ist mindestens gleich erhebend wie das Gefühl, als Team erfolgreich gewesen zu sein.

Ausser Acht gelassen werden darf ausserdem nicht, dass Menschen grundsätzlich nur dann gerne mit anderen

Menschen zusammenarbeiten, wenn die Chemie zwischen ihnen stimmt und wenn *alle* Beteiligten den Eindruck haben, von dieser Kooperation zu profitieren. Sind diese zwei Bedingungen nicht erfüllt, wird ein verordnetes Zusammenwirken primär nur Frustration und künstlich erzeugte Konflikte hervorrufen.

#### **Was schön tönt, ...**

Die BKSD-Broschüre «Pädagogische Kooperation» setzt voll und ganz auf Teamarbeit und definiert für die Schule gleich einen ganzen Strauss von Teams: Lernteams, Unterstützungsteams, Unterrichtsteams, Arbeitsteams und Qualitätsteams werden unterschieden, und es wird ihnen jede Menge an positiven Wirkungen nachgesagt: Die arbeitsteilige Erarbeitung von Aufgaben- und Methodensammlungen entlaste die Lehrkräfte gegenseitig. Sie würden in Teams voneinander lernen, ihr Unterricht werde dadurch methodisch vielfältiger, was sich wiederum auf die Selbst- und Sozialkompetenz der Schülerinnen und Schüler und damit auf deren Lernleistungen positiv auswirke. Gegenseitige Unterrichtsfeedbacks würden einen kritischen Blick auf die eigene Unterrichtspraxis erlauben, was die Lehrkräfte stark mache, weil sie dadurch Bestätigung und Anerkennung fänden und mehr über die Wirkungen bestimmter Lernarrangements erfahren.

Aufgabe der Schulleitungen sei es übrigens, die nötigen Ressourcen für die Arbeit in Teams bereitzustellen.

#### **... gehört hinterfragt ...**

Gemäss der BKSD-Broschüre sollen sich also Lehrpersonen unter anderem deshalb gegenseitig Aufgaben- und Methodensammlungen zur Verfügung stellen, um dadurch eine Arbeitsteilung zu erreichen. Abgesehen davon, dass der Begriff «Methodensammlung» zumindest gewöhnungsbedürftig ist (mit grosser Wahrscheinlichkeit sind damit

spezifische didaktische Konzepte für bestimmte Unterrichtseinheiten gemeint), ist dieser Ansatz durchaus begreifbar, entspricht weithin bereits gelebter Praxis und ist soweit auch grundsätzlich zu begrüssen.

Bevor man aber diesen Prozess vom Status der Freiwilligkeit in den Status des formal Verordneten überführen will, muss eine ganz grundsätzliche Frage gestellt werden: Warum gibt es 140 Jahre nach Einführung der allgemeinen Schulpflicht noch immer keine geeigneten Lehrmittel, die solche «Aufgaben- und Methodensammlungen» den Lehrkräften in ausreichendem Mass und auf einem Anforderungsniveau, das der Realität der einzelnen Stufen entspricht, zur Verfügung stellen? Statt an jeder Einzelschule zig Teams mit der Schaffung solcher Instrumente zu beauftragen, wäre es viel effizienter, endlich Lehrmittel entwickeln zu lassen, die an *allen* Schulen der entsprechenden Stufe verwendet werden können. Und wurde nicht in den letzten Jahren eine ganze Datenbank voller Aufgaben sogar vierkantonal entwickelt? Wozu denn eigentlich, wenn nicht dafür?

Wir fragen weiter: Was können Lehrkräfte ganz konkret voneinander lernen? Man nimmt einmal eine gute Idee für eine Werkarbeit mit, man tauscht sich über Ideen aus, wie man ein Thema besonders anschaulich einführen kann, man wird auf eine spannende Lektüre aufmerksam gemacht oder man lernt ein instruktives Experiment kennen, das man mit einer Klasse durchführen kann. Das passiert aber – es sei noch einmal gesagt – heute schon, und es besteht kein überzeugender Anlass dazu, solcherlei Teamwork »top-down« zu formalisieren.

Dies auch deshalb nicht, weil die Vorstellung, Lehrerin A könne eine erprobte Unterrichtseinheit von Lehrer B pfannenfertig übernehmen, 1:1 so umsetzen

und damit das exakt gleiche Ergebnis herbeiführen wie der Kollege, nicht der weitaus komplexeren Realität entspricht. Ein derartiges Konzept missachtet, dass die Authentizität der Lehrperson zu den allerwichtigsten Bedingungen erfolgreichen Lehrens gehört. Es gibt viele verschiedene Arten – darunter auch sich hochgradig voneinander unterscheidende! –, ein guter Lehrer respektive eine gute Lehrerin zu sein. Deshalb ist die «Unterrichtsvorbereitung im Team» nicht gleichzusetzen mit der spezifischen Arbeit der einzelnen Lehrperson, die den Stoff ihrem persönlichen Stil und der jeweiligen Klasse entsprechend aufbereitet. Will man allerdings den Lehrkräften künftig das «Lehren» untersagen und sie zu gleichförmigen «Standardtrainern» degradieren, dann freilich können Papierhaufen beliebig und gedankenlos hin- und hergeschoben und kontextunabhängig zum Einsatz gebracht werden.

Bereits heute darf davon ausgegangen werden, dass die überwiegende Mehrheit der Lehrkräfte in der Lage ist, guten Unterricht zu erteilen. Die Vorstellung, *alle* Lehrkräfte hätten es nötig, in institutionalisierten Teams ihr Repertoire zu erweitern, geht davon aus, dass der Unterricht der meisten Lehrkräfte den heutigen Anforderungen nicht mehr genüge. Diese Pauschalunterstellung muss sich unser Berufsstand nicht gefallen lassen. Nichts gegen eine Weiterbildung durch fähige Fachleute, aber was die BKSD-Broschüre vorschlägt, erinnert an Zwangsverpflichtungen zum Aufsuchen von Selbsthilfegruppen. Oder geht es am Ende gar nicht um die zu erweitern Methodenvielfalt, sondern vielmehr um eine ganz spezielle Methode, die später zur allein selig Machenden erklärt werden soll?

Die fragwürdigste Aufgabe aber weist die Broschüre «Pädagogische Kooperation» den Schulleitungen zu, was umso erstaunlicher ist, als etliche aktive und

ehemalige Schulleiterinnen und Schulleiter an dieser Broschüre mitgearbeitet haben: Wie in aller Welt sollen die Schulleitungen die nötigen Ressourcen für die massiv auszuweitende Arbeit in Teams bereitstellen? Diese Ressourcen müssten via Politik von den Steuerzahlenden eingefordert werden, und darauf ist angesichts der BLPK-Sanierung, der ohnehin knappen Kassen (Entlastungspaket) und nicht zuletzt auch der Umstellung auf 6/3, die insbesondere die Gemeinden teuer zu stehen kommt, nicht zu hoffen.

Das in der Broschüre verordnete Rezept ist daher ein anderes: Die Schulleitungen sollen den Lehrkräften die Ressourcen anderswo wegnehmen, namentlich aus dem Bereich B des Berufsauftrags.

#### **... und auf Ungereimtheiten ...**

Der Berufsauftrag der Lehrerinnen und Lehrer definiert seit Jahren einen Bereich, der ausdrücklich der Arbeit im Team gewidmet ist und mit C bezeichnet wird. Zurecht ist dieser Bereich von seinem Umfang her begrenzt und umfasst gemeinsam mit den Bereichen D (Beratung von Eltern und SchülerInnen) sowie E (Weiterbildung) 15% der Arbeitszeit, was bei einem Vollpensum immer noch rund 100 Arbeitsstunden pro Jahr ergibt.

In der Broschüre «Pädagogische Kooperation» wird nun diese Teamarbeit *zusätzlich* um 47% der Arbeitszeit im Bereich B ausgeweitet (die Zahl 47% wird zwar nicht explizit genannt, ergibt sich aber, wenn man die graphische Darstellung auf Seite 30 der Broschüre ausmisst). Das entspricht bei einem Vollpensum je nach Schulstufe und abhängig davon, ob jemand für das Klassenlehramt entlastet wird oder nicht, rund 360 bis 385 Stunden jährlich (also eine Stunde täglich, inklusive Ferien und Wochenende), die noch zusätzlich für Teamaufgaben geleistet werden sollen. Auch 7% der Unterrichtszeit (Be-

reich A) sollen offensichtlich für Aufgaben im Team umgewidmet werden; das wären etwa 60 Stunden jährlich oder zwei Lektionen pro Schulwoche. Letzteres ist für die Primarstufe tatsächlich beschlossen worden. Die Lehrkräfte der anderen Schulstufen sollen in Zukunft wohl gleichzeitig unterrichten und Teamarbeit leisten ...

Die in der Broschüre erwähnten «gestiegenen Herausforderungen» reichen als Begründung nicht aus, um die Menge an schulischer Teamarbeit in Zukunft vervielfachen zu wollen. Noch weniger glaubwürdig ist es, zu postulieren, dass das Auffangen der gestiegenen Herausforderungen durch das Instrument der Teamarbeit derart effektiv sein könne, dass sich der individuelle Vor- und Nachbereitungsaufwand auf die Hälfte reduzieren liesse. Die gedankliche Durchdringung des Stoffs, die Planung zum Ablauf der Lektionen, die Anpassung der Unterrichtsmaterialien an die jeweilige Klasse, die Korrektur von Prüfungen und anderes mehr nimmt einem ein Team nicht einfach ab!

Dass dennoch offenbar in der Halbierung der individuellen Vor- und Nachbereitungszeit die zentrale Forderung der Broschüre «Pädagogische Kooperation» besteht, scheint deren Verfasserinnen und Verfassern selbst nicht ganz geheuer zu sein. Die Broschüre ist daher so aufgebaut, dass man diese Forderung auf den ersten Blick gar nicht erkennt. Im Vorwort wird die Broschüre als freundliche Hilfestellung für Schulen präsentiert, welche das Arbeiten in Teams fördern wollen. Worauf der ebenfalls im Vorwort angebrachte Hinweis, pädagogische Kooperation sei heute unverzichtbar, abzielt, bleibt unklar – vordergründig wird der Eindruck erweckt, es gehe um die Teamarbeit im bereits heute üblichen Rahmen.

Die Absicht, die verschiedensten Arbeitsteams mit allen bereits genannten

Nebenwirkungen flächendeckend an allen Schulen einzuführen, wird nirgends offen ausgesprochen – mit Ausnahme eines einzigen Satzes auf S. 30, der lautet: «Mit der verbindlichen Regelung der Pädagogischen Kooperation im Team, ist im Schulprogramm gemeinsame Arbeitszeit entsprechend den Pen- sen der Lehrerinnen und Lehrer auch im Bereich B festzulegen.» Obwohl sich die Broschüre auch hierzu ausschweigt, muss davon ausgegangen werden, dass auf die Lehrkräfte rund 40% zeitlich vorgegebene zusätzliche Präsenzzeit an der Schule zukommen soll oder zumindest kann. Mit *einem einzigen*, innerhalb von 72 Seiten nur schwer auszumachenden Satz soll einer der letzten Vorteile des Lehrberufs, nämlich die weitgehende Freiheit bei Ort und Zeit der Erbringung der Arbeitsleistung, weitgehend abgeschafft werden!

Nicht zu vergessen ist in diesem Kontext auch, dass besagtem Vorteil gewichtige Nachteile gegenüberstehen: So sind Lehrkräfte beispielweise die wohl einzige nicht-selbstständige Berufsgruppe, welche ihren Arbeitsplatz (inkl. Computer, Drucker, Scanner, Toner, Papier, privat angeschaffte Lehrmittel, Fachliteratur) aus der eigenen Tasche finanziert. Die Sparbemühungen des Kantons Baselland in den letzten Jahren lassen überdies nicht im Geringsten den Glauben aufkommen, dass dieser Arbeitgeber in Zukunft den Lehrpersonen qualitativ hochstehende (Büro-)Arbeitsplätze mit der entsprechenden Infrastruktur an den Schulen selbst zur Verfügung stellen wird. Weit- aus realistischer ist dieses Szenario: Die Lehrpersonen werden dazu verpflichtet, in Teams an den Schulen vor- und nachzubereiten, ohne dass die entsprechenden Rahmenbedingungen vorhanden wären. Die wesentlichen Arbeiten kann man ja dann nach Ablauf der Präsenzzeit noch zuhause erledigen – im weiterhin aus eigenen Mitteln finanzierten Büro.

Doch damit nicht genug: Im Rahmen des Qualitätsmanagements sollen die pädagogischen Teams zu Beginn jedes Schuljahres eine Zielvereinbarung und eine gemeinsame Arbeitsplanung erstellen, welche von der Schulleitung zu genehmigen ist. Am Ende des Schuljahres ist ein Bericht für das Kollegium und die Schulleitung fällig. Für eine «angemessene Interpretation der zusammengefassten Erkenntnisse» indes soll dann exklusiv die Schulleitung zuständig sein. Und selbstverständlich wird die pädagogische Kooperation auch Gegenstand des Mitarbeitendengesprächs.

Es ist wahrlich leicht erkennbar: Der Mehraufwand für die Lehrkräfte und auch für die Schulleitungen wäre beachtlich. Wer will da noch allen Ernstes behaupten, dass daraus am Ende eine Entlastung der Lehrkräfte resultiere?

#### **... sowie auf die möglichen Motive hin untersucht**

Warum dieser Grossangriff auf die bestehenden Arbeitsbedingungen der Lehrkräfte? Weshalb wurde die Broschüre dem LVB monatelang vorenthalten? Wieso äussert sich die BKSD weiterhin nicht, obwohl der LVB seinen Unmut dem Bildungsdirektor gegenüber deutlich zu erkennen gegeben

hat? Bald zwei Monate schon verweigert die BKSD eine für Klarheit sorgende Stellungnahme zu ihrem Konzept der «Pädagogischen Kooperation».

Aus Mangel an Aufklärung seitens der Verantwortlichen hat sich der LVB notgedrungen eigene Gedanken darüber machen müssen, welche Motive wirksam sein könnten, dass – mitten in einer Sparperiode und während der laufenden Umsetzung des HarmoS-Prozesses! – die Lehrkräfte von ihrem Arbeitgeber mit neuen Aufgaben belastet werden sollen, die rund 20% (!) ihrer Gesamtarbeitszeit ausmachen – die zusätzlich verordnete Bürokratie noch gar nicht miteinberechnet. Wenn die eine oder andere Schlussfolgerung des LVB wenig schmeichelhaft ausfällt, so hilft das vielleicht auch der BKSD dabei zu erkennen, dass ein klares Statement ihrerseits überfällig ist.

**Motiv «In-Sein»:** Das wahrscheinlichste Motiv für das Entstehen der Broschüre «Pädagogische Kooperation» ist zugleich das banalste: Pädagogische Kooperation ist «in».

**Kommentar:** Das Verlangen, etwas auch zu haben, was die anderen gerade als «hip» ansehen, kennen wir alle. Nichts erscheint so begehrenswert

und in jeder Hinsicht positiv wie das, was die anderen haben, man selbst aber nicht. Also holt man es sich. Tatsächlich stammen grosse Teile des Inhalts der Broschüre gar nicht aus der Feder der BKSD, sondern aus dem Kanton Zug, der mit grösster Sicherheit wiederum seine eigenen Vorbilder hat. Nicht zuletzt die Tatsache, dass im Vorwort der Broschüre ausdrücklich betont wird, pädagogische Kooperation sei unabhängig von Reformen und Modeströmungen, lässt Zweifel an dieser Aussage aufkommen. Auch die Frühfremdsprachen galten noch vor kurzem als der pädagogischen Weisheit letzter Schluss und haben schon viel von ihrem Glanz verloren. Der heutige Stern am Himmel sind die Kompetenzen (auch deren Verlassen ist bereits absehbar), morgen also soll es die pädagogische Kooperation sein. Was wird wohl übermorgen der nächste grosse Hype sein? Und wer hat eigentlich genügend Zeit, sich mit Verve auf jeden neuen Hype zu stürzen? Die mit ihrem «Kerngeschäft» bestens ausgelasteten Lehrkräfte wohl kaum.

**Motiv «persönliche Überzeugung»:** Sicherlich gibt es innerhalb der Autorenschaft der Broschüre «Pädagogische Kooperation» Menschen, die persönlich



zutiefst davon überzeugt sind, dass Lehrerinnen und Lehrer ausschliesslich als permanente Teamplayer Erfolg haben können und als «Einzelkämpfer» zwangsläufig zugrunde gehen müssen. Dabei spielt es keine Rolle, wie sie zu dieser Überzeugung gelangt sind. Für sie ist pädagogische Kooperation Hilfe zur Selbsthilfe, «notwendig und buchstäblich Notwendig», wie es in der Broschüre heisst.

**Kommentar:** Es gibt Lehrkräfte, die gerne in Teams zusammenarbeiten und auch vorbereiten, und es gibt andere, die sich wohler – aber nicht in Not! – fühlen, wenn sie ihren Unterricht alleine vorbereiten können. Wieder andere, wahrscheinlich die grosse Mehrheit, möchte ganz einfach weiterhin *selbst entscheiden* können, wann sie Teamarbeit als gewinnbringend ansieht und wann nicht. Die einen als Teamplayer zu loben und die anderen als abgehälfte Einzelkämpferinnen und Einzelkämpfer zu brandmarken, ist missionarisch und kontraproduktiv. Eine Lehrkraft, der es gelingt, die Schülerinnen und Schüler zu Lernerfolgen zu führen, leistet gute Arbeit, egal, welchen «Planungs-Weg» sie dabei beschreitet. Was von Lehrerinnen und Lehrern erwartet wird, nämlich die Individualität ihrer Schülerinnen und Schüler zu respektieren und ihre Stärken zu fördern, dürfen die Lehrerinnen und Lehrer auf sich bezogen auch von den Schulleitungen und der Bildungsverwaltung erwarten. Wir brauchen kein «Entweder-oder», sondern ein «Sowohl-als-auch».

**Motiv «Ablenkungsmanöver»:** Es gibt Schulungsformen, die ohne eine massiv erhöhte Präsenzzeit der Lehrkräfte gar nicht durchführbar sind. Lernlandschaften sind ein Beispiel dafür, und wohl nicht zufällig werden sie in der Broschüre «Pädagogische Kooperation» unter den «modernen Unterrichtsformen» als erste genannt (S. 22). Da sich aber schlecht einräumen lässt, dass eine einzige Unterrichtsform als

Rechtfertigung dafür hinhalten muss, die Freiheiten des Lehrberufs derart massiv einzuschränken, verpackt man das Ganze in ein allgemeineres Konzept, und verpasst diesem einen derart wohlklingenden Namen, dass Widerstand dagegen einem leicht als «Fortschrittsfeindlichkeit» ausgelegt werden kann.

**Kommentar:** Gerade die Forderung nach verbindlicher Arbeitszeit im Teil B des Berufsauftrags (Teams könnten sich ja grundsätzlich ad hoc zusammensetzen) lässt einen Zusammenhang zwischen pädagogischer Kooperation und Lernlandschaften vermuten. Die Kunst des Change Managements, nämlich das eigene Personal von der Notwendigkeit von Änderungen zu überzeugen, ähnelt hier der Kunst, jemanden schnell genug zum Unterschreiben eines Hypothekarvertrags zu überreden, noch bevor dieser sich Klarheit über die Folgen des Kleingedruckten verschafft hat.

**Motiv «soziale Kontrolle»:** Jede Berufsgruppe kennt schwarze Schafe – da bilden die Lehrerinnen und Lehrer keine Ausnahme. Ihre Schulleitung halten solche schwarzen Schafe oft jahrelang auf Trab, und nur selten verbessert sich die Situation nachhaltig. Das – so könnte eine Überlegung lauten – würde sich durch pädagogische Kooperation ändern: Bindet man diese schwarzen Schafe in Teams ein, so sorgt die soziale Kontrolle im Team automatisch für eine Disziplinierung derselben.

**Kommentar:** Ein erklärt Ziel der Broschüre «Pädagogische Kooperation» ist es tatsächlich, die Verantwortung für den Erfolg einer Schule breiter abzustützen, sprich Verantwortung von den Schulleitungen zu den Lehrkräften hin zu übertragen. Welche Rolle hierbei die Tatsache spielt, dass insbesondere aktive und ehemalige Schulleiterinnen und Schulleiter zum Inhalt der Broschüre «Pädagogische Kooperation» beigetragen haben, wissen wir nicht. Was wir wissen, ist, dass sich so manche Lehr-

kraft «bedanken» dürfte, sollte sie sich in Zukunft nicht nur mit schwierigen Schülerinnen und Schülern, sondern auch noch mit «schwierigen» Kolleginnen und Kollegen herumschlagen müssen. Ausserdem ist es weder erfolgversprechend noch zulässig, Aufgaben der Personalführung indirekt in das Kollegium hinein zu delegieren. Wer sich für eine leitende Funktion entscheidet, muss die damit verbundene Verantwortung mitsamt ihren mühsamen Komponenten tragen.

**Motiv «generelles Misstrauen»:** Die vergleichsweise grosse Menge an nicht restlos kontrollierbarer Vertrauensarbeitszeit, welche den Lehrberuf ausmacht, wird immer wieder als Quelle des Misstrauens verortet. Indem man die Menge der «kontrollierten» Arbeitszeit erhöht (und dann noch die Chuzpe hat, zu behaupten, die Menge der «unkontrollierten» Arbeitszeit reduziere sich dadurch), kann diesem Misstrauen Genüge getan werden.

**Kommentar:** Das Bild der Lehrkräfte, die am Vormittag recht und am Nachmittag frei haben, hält sich in der Bevölkerung bekanntlich hartnäckig. Ob die Autorenschaft der Broschüre «Pädagogische Kooperation» dieses Bild teilt, wissen wir nicht. Wenn ja, lässt sich das Bedürfnis nach mehr Kontrolle und Rechenschaft leicht erklären. Wenn nein, geht es ihr ja vielleicht sogar darum, das Bild der Lehrerschaft in der Öffentlichkeit zu verbessern. In letzterem Fall wäre es dann aber nicht einsichtig, warum sie zu diesem Zweck zu einem Mittel greift, das die Attraktivität des Berufs weiter herabsetzt.

**Motiv «Sparen»:** Eine Aufgabe, die Teams gemäss der Broschüre «Pädagogische Kooperation» neu übernehmen sollen, ist die Einführung neuer Lehrkräfte. Bis jetzt war es vorgesehen, diesen Junglehrerinnen und -lehrern eine für diese Aufgabe bezahlte erfahrene Lehrkraft als Mentor bzw. Mentorin zur

Seite zu stellen. Die Vorstellung, dass pädagogische Teams diese anspruchsvolle Aufgabe in Zukunft so ganz nebenbei zum Nulltarif übernehmen könnten, würde sich als «Nebenmotiv» für deren Einführung durchaus eignen. **Kommentar:** Illusion – Chuzpe – ...? Je länger man über die Behauptung nachdenkt, dass die pädagogische Kooperation die Arbeitsbelastung insgesamt nicht erhöhe, desto weniger vermag man ihr auch nur im Ansatz Glauben zu schenken.

**Motiv «Schwarzpeterspiel»:** Heute wenden sich Lehrkräfte an die Schulleitung, wenn Schülerinnen und Schüler wiederholt und/oder schwerwiegend gegen disziplinarische Regeln verstossen haben. Für die Schulleitungen stellt dies eine unangenehme Aufgabe dar: Häufig ist die Sachlage unklar, die Aussagen der Lehrkräfte stehen den Aussagen der betroffenen Schülerinnen und Schüler und deren Eltern gegenüber, und egal, wie man am Schluss entscheidet: Es ist aus der Perspektive der einen oder der anderen Partei komplett verkehrt. Das Konzept der pädagogischen Kooperation würde die Möglichkeit eröffnen, die Verantwortung für Disziplinarvergehen an pädagogische Teams zu übertragen.

**Kommentar:** Der Gedanke, die disziplinarische Verantwortung den Teams zu übertragen, ist im Kern durchaus nachvollziehbar, sind diese doch in der Regel viel näher an den Schülerinnen und Schülern dran als die Schulleitungen. Unklar ist allerdings, ob mit der Verantwortung auch die Befugnis zum Aussprechen disziplinarischer Massnahmen zu den Teams wandern würde (dazu müssten verschiedene Verordnungen angepasst werden), oder ob eine Schulleitung eine entsprechende Massnahme wieder umstossen könnte. Wenn es am Schluss die Lehrkräfte sein sollten, die den Kopf für aus Sicht von Schülerinnen, Schülern, Eltern oder Schulleitung ungerechtfertigte disziplinarische Massnah-

men hinhalten müssten, wäre die Massnahme wirklich nur ein Weiterreichen des Schwarzen Peters. Und wer übernimmt die Verantwortung, wenn ein Team tatsächlich versagt? Sind dann nicht erhebliche Konflikte auch innerhalb des Teams absehbar, in denen unvermittelt eine Lehrkraft zum Sündenbock gestempelt werden könnte?

#### **Forderungen und Empfehlungen des LVB an die BKSD, die Schulleitungen und die Lehrkräfte**

Keinesfalls steht der LVB Teamarbeit pauschal negativ gegenüber. Selbstverständlich arbeiten Menschen als soziale Wesen immer wieder in den unterschiedlichsten Konstellationen zusammen. Wie zumeist ist es aber auch hier eine Frage des Masses und ein Abwagen im Spannungsfeld zwischen zu erwartendem Nutzen und Beschneiden der Freiheit der Lehrpersonen. Es kann nicht sein, dass 20% der Arbeitszeit zugunsten von Teamarbeit umgewidmet werden sollen, ohne dass die Aufgaben, die in dieser Zeit bisher erledigt werden mussten, tatsächlich wegfallen. Ebenso wenig darf es sein, dass Lehrkräfte, die als «Einzelkämpfer im positiven Sinn» hervorragende Arbeit leisten, quasi als «Auslaufmodell» der Lächerlichkeit preisgegeben werden.

Der LVB richtet sich daher mit folgenden Forderungen respektive Empfehlungen an die BKSD, die Schulleitungen und die Lehrkräfte:

- Die **BKSD** stellt klar, dass es *nicht* das Ziel dieser Broschüre ist, den teilautonom geleiteten Schulen vorschreiben zu wollen, wie resp. in welchem Ausmass Teamarbeit reglementiert wird. Allfällige angestrebte Neuinterpretationen der rechtsgültigen Verordnung über den Berufsauftrag bedürfen zwingend neuer sozialpartnerschaftlicher Aushandlungen.
- Als Grundsatz für die **Schulleitungen** muss angesichts der aktuellen

Rechtslage gelten: Teamarbeit im Bereich C des Berufsauftrags kann gefordert werden, Teamarbeit im Bereich B dagegen kann durchaus gefördert, aber nicht verordnet werden. Unentbehrlich ist Teamarbeit aus Sicht des LVB innerhalb von Klassenteams, etwa wenn zwei Lehrkräfte sich den Unterricht in einzelnen Fächern in derselben Klasse teilen (eine insbesondere auf der Primarstufe nicht ungewöhnliche Situation), wenn Projekte mit der Klasse durchgeführt werden, und natürlich dann, wenn es um die Beurteilung der Schülerinnen und Schüler geht. Innerhalb von Fachgruppen ist Teamarbeit ebenfalls fördernswert, unentbehrlich ist sie aber nur in einem geringen Mass. Darüber hinausgehende obligatorische Teamarbeit ist Mehrarbeit, und müsste, wie auf der Primarstufe, mit einer Reduktion der Arbeitszeit im Bereich A politisch «erkauf» werden.

- Die **Lehrkräfte** lehnen in ihren Konventionen Schulprogramme ab, die sie zu Teamarbeit im Bereich B des Berufsauftrags verpflichten und damit gegen den Berufsauftrag verstossen. Sie sind sich bewusst, dass sie in allen das Schulprogramm betreffenden Belangen ein Mitspracherecht besitzen und nehmen dieses aktiv wahr.

#### **Helle Sterne und Schwarze Löcher**

Wie so manches pädagogisches Phänomen präsentiert sich die Pädagogische Kooperation derzeit als neuer Stern am Himmel. Die Novae und Supernovae am realen Himmel, auf welche diese Redewendung zurückgeht, zeigen uns, was von solchen neuen Sternen zu erwarten ist: Nachdem sie in einer riesigen Explosion über einige Tage hinweg heller strahlen als eine ganze Galaxie, erloschen sie langsam, aber unweigerlich. Zurück bleibt häufig ein weißer Zwerg, gelegentlich (und zwar bei den besonders hellen Sternen) aber auch nur ein schwarzes Loch.