

«Bekenntnisse des Schulentwicklers Felix Walldorf»

Neunter Teil

Eine Fortsetzungsgeschichte von Michael Weiss

Mein Empfang in der Bildungsdirektion war ausgesprochen herzlich. Frau Flückiger begrüsste mich persönlich, führte mich durch die Büros ihres Kaders, dem Generalsekretär und den Leiterinnen und Leitern der Ämter für Volks- und Mittelschulen sowie der Abteilung Sonderpädagogik und Berufsbildung. Hierarchisch war ich den Abteilungsleitenden gleichgestellt. Von meinem Büro aus hatte ich einen herrlichen Blick auf die nahe Aare und über die Altstadt hinweg.

Zu meiner Unterstützung konnte ich auf eine persönliche Sekretärin sowie zwei wissenschaftliche Mitarbeitende zurückgreifen. Zwar gelte es auch in diesem Kanton zu sparen, meinte Frau Flückiger, doch die Schulentwicklung müsse konsequent weiter vorangetrieben werden, das sei völlig unbestritten. Und sie vertraute mir an, dass der Personalbestand in den Ämtern dadurch tief gehalten werde, dass man vermehrt Schulleiterinnen und Schulleiter im Mandatsverhältnis anstelle. Diese erschienen dann nicht in den offiziellen Statistiken, womit man sich lästige Anwürfe aus Politik und Presse erspare.

Ich hatte mir in den Sommerferien einige Gedanken darüber gemacht, wie ich meine neue Aufgabe, nämlich die kantonsweite Förderung innovativer Schulmodelle wie dasjenige der Motivationswelten an der Sek Sulzwil, würde umsetzen können. Angesichts der doch nicht unerheblichen Widerstände, die an der Sek Sulzwil im Zuge der Einführung der Motivationswelten aufgetreten waren, ange-sichts auch der negativen Presse, die das Projekt zeitweise zu gewärtigen hatte, musste ich Wege finden, den Transformationsprozess der Schulen besser und vorausschauender zu gestalten, als er bei uns selbst abgelaufen war.

Sehr hilfreich war mir dabei ausgerechnet ein Beitrag in der Vereinszeitschrift des kantonalen Lehrerinnen- und Lehrerverbands zum Thema «Change Management» gewesen. Zwar hatte die Absicht hinter dem Artikel gerade darin bestanden, die Verbandsmitglieder dafür zu sensibilisieren, wie man ganze Kollegien dazu bringen kann, schlussendlich zu Reformvorhaben ja zu sagen, die sie eigentlich überhaupt nicht wollen, doch nach mehrmaligem Lesen hatte ich realisiert, dass die dort beschriebenen Manipulationstechniken selbst dann ihre Wirkung erzielen würden, wenn sich ein Teil der betroffenen Lehrerinnen und Lehrer eigentlich bewusst war, was da mit ihnen gespielt wurde. Auf der Basis dieses Artikels hatte ich mich weiter in die relevante Literatur zum Thema «Change Management» eingeleSEN und war daher an meinem ersten offiziellen Arbeitstag als Abteilungsleiter Schulentwicklung bestens auf meine Aufgabe vorbereitet.

Um 10 Uhr war unsere erste Sitzung eingeplant. Als ich im Sitzungszimmer eintraf, war das erwähnte Heft des Lehrerverbands das grosse Thema. Torsten Galliker, der Generalsekretär, enervierte sich sichtlich darüber, dass der Lehrerverband alles zu blockieren trachte, was irgendwie nach Fortschritt aussiehe, und Viktor Ammann, der Leiter des Amts für Volksschulen, fragte Frau Flückiger direkt an, ob sie nicht einen Weg finde, für die Geschäftsleitung des Lehrerverbands eine eigene Schule auf dem Ballenberg zu eröffnen.

Nachdem der kollektiven Psychohygiene durch die Zurschaustellung der Wut und Verachtung für das gemeinsame Feindbild Genüge getan war, ergriff Frau Flückiger das Wort: «Liebe Mitarbeitende, ich freue mich heute Morgen ganz besonders, Felix Walldorf als Leiter unserer neu geschaffenen Abteilung «Schulentwicklung» begrüssen zu dürfen. Ihn hier vorzustellen, wäre mehr als müsig, schliesslich leuchtet sein Projekt «Limowelten» wie ein heller Stern am Firmament der kantonalen Bildungswelt. Dieser Stern soll nun in unserer Direktion leuchten und ausstrahlen auf alle Schulen des Kantons, damit überall das Feuer der Innovation entfacht werden kann, das für den Fortbestand und die Weiterentwicklung unserer guten Schule so unabdingbar ist.

Unser Bildungssystem hat in den letzten Jahrzehnten den Weg in die Moderne erfolgreich von einem bedeutenden Meilenstein zum nächsten abgeschritten: Mit der Eröffnung der Pädagogischen Hochschulen wurde die Lehrerinnen- und Lehrerbildung auf ein akademisches Niveau gehoben und erfüllt nun erstmals den Anspruch der Wissenschaftlichkeit. HarmoS gibt uns die Mittel in die Hand, Schule aus einer ökonomischen Perspektive, der Sicht der Outputorientierung zu betrachten und zu steuern. Obwohl staatliche Schulen keine Unternehmen darstellen, sind sie dennoch Betriebe, die nach betriebswirtschaftlichen Grundsätzen zu führen sind. Und einer der zentralsten betriebswirtschaftlichen Grundsätze lautet nun einmal, dass auf Dauer nur Erfolg haben kann, wer sich durch Innovation immer wieder auf neue Situationen einstellen und diese meistern kann. Eine innovative Schulentwicklung gehört daher zu meinen Kernzielen, und mit Felix verfügen wir ab sofort in unserer Direktion über einen Mann aus der Praxis, der weiß, wie man eine solche Schulentwicklung voranbringt. Gerne gebe ich dir das Wort!»

Ich bedankte mich und wandte mich nun meinerseits an die Anwesenden: «Die wichtigste Voraussetzung, um die von Frau Regierungsrätin Flückiger geforderte Innovation an den Schulen voranzubringen, haben wir mit der Einfüh-

rung der teilautonomen Schulen bereits geschaffen. Nur Schulen, welche den Transformationsprozess als von sich aus gewollt wahrnehmen, werden diesen auch umsetzen können.»

«Nur passiert das nie», entgegnete Viktor Ammann. «Meine langjährige Erfahrung als Schulleiter sagt mir: Entweder du ziehst es selbst durch oder die Schule bleibt genau dort stehen, wo sie immer schon war.»

«Und was von all dem, was du *durchgezogen* hast, hat dann langfristig überlebt?», fragte ich zurück, und fuhr, noch währenddem er um eine Antwort rang, fort: «Natürlich hat Viktor absolut recht, was die Häufigkeit anbelangt, mit der eine Schule ganz von selbst den Drang verspürt, sich tiefgreifend zu reformieren. Das kommt tatsächlich nur in den allerwenigsten Fällen vor. Interessant ist aber, was jeweils der Auslöser dafür ist.»

Ich hielt kurz inne und vergewisserte mich der Aufmerksamkeit der Zuhörenden.

«Es gibt zwei Hauptauslöser», erklärte ich dann. «Der eine ist der Leidensdruck. Wenn eine Schule merkt, dass sie die Probleme, mit denen sie konfrontiert ist, nicht mehr zu bewältigen vermag; dass die Schule zusammenbricht, geschlossen wird oder sonst etwas sehr Schmerhaftes passiert, wenn man nicht rasch etwas Grundlegendes ändert – *dann* kommen Veränderungsprozesse auf einmal in Gang. Der andere Auslöser sind positive Beispiele von aussen, die den Ehrgeiz anstacheln. Wenn die Lehrpersonen sehen, dass Kolleginnen und Kollegen an einer anderen Schule mit einer neuen Methode Erfolg haben, dann werden die Lehrer neidisch, dann wollen sie es auch so machen. Wer will schon nachgewiesenermassen schlechter sein als andere?»

«Gut», meinte Torsten Galliker, «aber wir wollen, dass ein ganzer Kanton umgestaltet wird, nicht nur da und dort eine einzelne Schule. Weder besteht ein kollektiver Leidensdruck unter den Lehrkräften, noch existiert eine derartige Fülle von Vorbildschulen. Gerade in unserem Kanton hat Sulzwil leider – und ich betone: leider – auch Kritiker, natürlich insbesondere wegen der unglücklichen Geschichte mit dem Enthauptungsvideo.»

«Und genau hier müssen wir ansetzen!», fuhr ich unbeirrt fort. «Wir wissen, welche Situationen einen Wandel hervorrufen. Und wir wissen, dass diese Situationen viel zu selten auftauchen. Also müssen wir dafür sorgen, dass solche Situationen häufiger werden, und dass jede Schule davon erfasst wird!»

Norbert Schaffner, der Leiter des Amts für Mittelschulen, sah mich leicht ungläubig an. «Du meinst, wir sollen Leidensdruck und positive Beispiele ... ja wie soll man das jetzt nennen? ... *inszenieren*?»

«Inszenieren ist exakt das Wort, das in der Fachliteratur über Change Management dafür verwendet wird. Genau darum geht es! Erlaubt mir, dass ich euch meinen Plan im Detail vorstelle.»

Ich startete die Präsentation, die ich vorbereitet hatte.

«*Schritt 1: Demontage des bestehenden Schulsystems.* Wir müssen öffentlichkeitswirksam darstellen, wie schlecht die bisherigen Lernleistungen der Schülerinnen und Schüler in unserem Kanton sind. Das lässt sich mit entsprechend konzipierten Tests relativ leicht bewerkstelligen. Etwas schwieriger ist es, dafür zu sorgen, dass dieselben Tests an Schulen, die bereits Reformen in unserem Sinn durchgeführt haben, signifikant bessere Ergebnisse hervorbringen. Aber auch das bekommen wir hin.»

Schritt 2: Erhöhung des Leidensdrucks. Wir müssen dafür sorgen, dass sich insbesondere diejenigen Lehrerinnen und Lehrer, die sich bis anhin erfolgreich gegen verschiedene Reformen gewehrt haben, an ihren Schulen nicht mehr wohlfühlen. Da setzt man am einfachsten bei den Pensen an. Wenn jemand jahrelang nur noch die schwierigsten Klassen zugeteilt erhält und die unter den Schülern unbeliebtesten Fächer unterrichten muss, bricht er entweder zusammen oder sucht sich von sich aus etwas anderes. Wichtig ist es aber auch, den Druck auf jene zu erhöhen, die mehr aus Bequemlichkeit denn aus innerer Überzeugung gegen Reformen sind. Die muss man aus ihrer Komfortzone herausholen, damit sie merken, dass es so nicht weitergehen kann.

Schritt 3: Vorführen positiver Beispiele. Ich habe noch keine Modellschule erlebt, die nicht dazu in der Lage gewesen wäre, sich selbst so zu inszenieren, dass nicht alle, die sie besucht haben, irgendwelche Aspekte gefunden hätten, die ihnen in positiver Erinnerung bleiben. Unseren Schulleitungen müssen wir daher sagen: «Schickt die Leute los, um andere Schulen zu besuchen, und lasst sie von ihren positiven, aber *nur* von ihren positiven Beobachtungen berichten. Erteilt ihnen dann den Auftrag, irgend etwas davon selbst umzusetzen. Dann seid ihr auf dem richtigen Weg.»

Schritt 4: Aufbau eines Kernteams. In aller Regel finden sich nach Schritt 3 genügend Freiwillige, um ein Kernteam auf-

zubauen, welches bereit ist, einen Veränderungsprozess anzustossen. Gelingt dies nicht von selbst, muss man einige Lehrkräfte dazu motivieren, wobei die Kombination aus Anreiz und Druck praktisch immer erfolgreich ist. Sobald das Kernteam steht, muss es mit allen Mitteln gefördert werden. Das heisst, die Schulleitung muss diesem Team alle bürokratischen Hindernisse aus dem Weg räumen, sie muss ihm grosszügig Ressourcen für sein Projekt bewilligen, es für Weiterbildungen freistellen und ihm die nötigen Entscheidungsbefugnisse übertragen. Gegenüber dem restlichen Kollegium muss stets betont werden, dass dies das Projekt dieses Teams sei und dass die Schulleitung das Team zwar wohlwollend begleite, aber keineswegs in eine bestimmte Richtung steuern wolle. Dennoch muss das Kollegium spüren, dass die Pioniere des Wandels in der schulinternen Hierarchie aufgestiegen sind. Die Mitglieder des Kernteams werden zuerst berücksichtigt, wenn es um Festanstellungen geht, sie dürfen sich Fächer und Klassen aussuchen und ihre Stundenplanwünsche werden wenn immer möglich erfüllt. Sie erhalten die schönsten Zimmer und werden ermuntert, ihr Projekt vor den Eltern, auf der Schulhomepage und bei Besuchen anderer Schulen vorzustellen. Ganz wichtig ist es ausserdem, die Erfolge dieses Kernteams von Anfang an herauszustreichen. Nichts ist hierbei so wertvoll wie positive Aussagen von Schülerinnen und Schülern und deren Eltern, sodass alles daran gesetzt werden muss, solche zu erhalten.

Schritt 5: Sicherung der schweigenden Mehrheit. Zu diesem Zeitpunkt wird eine Mehrheit des Kollegiums dem Projekt noch immer indifferent gegenüberstehen. Die Gefahr ist gross, dass die reaktionären Teile des Kollegiums in der nun folgenden Phase die Stimmung vergiften. Der schweigenden Mehrheit muss daher zu verstehen gegeben werden, dass sie sich entweder auf konstruktive Art *für* oder auf destruktive Art *gegen* die Arbeit ihrer Kolleginnen und Kollegen aus der Kerngruppe entscheiden kann und dass sie sich zu diesem Entscheid öffentlich bekennen muss. Das öffentliche Bekenntnis ist der Schlüssel zum Erfolg dieser Methode. Keinesfalls darf dem Kollegium die Möglichkeit gegeben werden, eine geheime Abstimmung über das Projekt durchzuführen! Eine bewährte Möglichkeit, diesen wichtigen Schritt erfolgreich zu bewältigen, besteht darin, die Mitglieder des Kollegiums aufzufordern, sich entlang einer Skala, sagen wir von 0 bis 10, dort hinzustellen, wo es ihrem Commitment hinsichtlich der Arbeit des Kernteams entspricht. Damit entlockt man nicht nur der schweigenden Mehrheit eine Zustimmung, welche sie kaum jemals wieder zurücknehmen kann, man erfährt gleichzeitig auch, welche Elemente im Kollegium das Projekt ernsthaft bedrohen.

Schritt 6: Umgang mit Opposition. Der Umgang mit Widerstand ist immer delikat. Gelingt es, einen Widerständler davon zu überzeugen, sich selbst im Kernteam zu engagieren und das Projekt in eine Richtung weiterzutreiben, in der es auch für ihn stimmt, kann aus einem Saulus ein wertvoller Paulus werden, der durchaus in der Lage ist, auch andere Widerständler zu bekehren. Eine Garantie gibt es dafür aber nicht. Hin und wieder genügt es gerade bei älteren Widerständlern, einen Ort zu finden, an dem man sie sozusagen «parkieren» kann, sodass sie ihren persönlichen Frieden behalten und mit den zukunftsgerichteten Umwälzungen nicht mehr aktiv zu tun haben müssen. Gelingt aber auch dies nicht oder betreiben die «Parkierten» aus ihrem Refugium heraus weiterhin Obstruktion, kann es durchaus sein, dass die Beendigung der Anstellung den einzigen möglichen Weg darstellt, mit Widerständlern fertig zu werden. Das ist – bedenkt man den Schaden, den ein einziger Querulant auf Dauer bei der Umsetzung eines Change-Prozesses anrichten kann – manchmal einfach die einzige sinnvolle Lösung.»

Damit war ich am Ende meiner Ausführungen angelangt und wartete auf allfällige Fragen.

«Das Wichtigste», bemerkte Viktor Ammann, «ist nun, dass wir den Schulleitungen gegenüber ganz klar kommunizieren, was sie zu tun haben. Ich kenne ja viele meiner ehemaligen Kollegen, und da sind halt auch einige Exemplare darunter, die keine Ahnung davon haben, wie man ein Kollegium führt.»

«Ich muss allerdings sagen», wandte Norbert Schaffner ein, «dass ein derart manipulatives Vorgehen bei uns von den Schulleitungen wohl nicht goutiert würde.»

Viktor verdrehte ob dieser Aussage die Augen.

«Es ist ja nicht so», versuchte ich zu vermitteln, «dass wir solche Prozesse einfach aus Jux und Tollerei anstoßen. Aber wenn wir die Qualität an unseren Schulen erhöhen oder nur schon halten wollen, dann kommen wir schlichtweg nicht darum herum. *Change is not nice to have, it's a must.* Und nach allem, was uns die Managementtheorie sagt, ist das von mir Beschriebene der einzige Weg, den Wandel erfolgreich zu gestalten.»

Dagegen wusste niemand etwas einzuwenden.

«Ich halte fest», resümierte Frau Flückiger schliesslich, «wir werden die Volksschulleitungen instruieren, wie sie an ihren Schulen Change Management-Prozesse in Gang setzen

und erfolgreich durchführen können. Felix, ich erteile dir den Auftrag, ein entsprechendes Weiterbildungsprogramm für die Schulleitungen zu konzipieren. Ist das im Sinne aller Anwesenden?»

Die Körpersprache in der Runde liess auf mehrheitliche Zustimmung schliessen.

Es wurde Zeit für mich, meine beiden wissenschaftlichen Mitarbeitenden, an deren Auswahlverfahren ich nicht beteiligt gewesen war, zu einem ersten Gespräch zu empfangen. Ich fragte beide danach, wie ihr bisheriger beruflicher Weg verlaufen sei.

Sara Wanner, 31 Jahre alt, hatte lustigerweise selbst in Sulzwil die Sekundarschule besucht, dabei allerdings keinen Unterricht bei mir gehabt. Sie hatte zuerst Psychologie studiert, war nach dem Bachelor auf Erziehungswissenschaften umgestiegen und hatte ihr Studium mit einer Masterarbeit über die Integration autistischer Kinder in Regelklassen abgeschlossen. Über eigene Unterrichtserfahrungen verfügte sie nicht. Als alleinerziehende Mutter einer zweijährigen Tochter arbeitete sie jeweils nur am Vormittag.

Maurice Rameau, ein 37 Jahre alter Romand, der ausgezeichnet Deutsch sprach, hatte in Genf und Berlin Germanistik und Geschichte studiert und einige Jahre als Journalist für die «Tribune de Genève» gearbeitet. Als er im Zuge der Übernahme der Zeitung durch die Tamedia seine Stelle verlor, entschied er sich für ein Zweitstudium als Lehrer für Französisch, Deutsch und Geschichte. Nach einigen kürzeren Teilzeitanstellungen an verschiedenen Schulen und Schulstufen hatte er sich bei unserer Bildungsdirektion als wissenschaftlicher Mitarbeiter beworben und arbeitete nun schon seit drei Jahren hier. Maurice war verheiratet und Vater zweier Kinder. Seine Familie wohnte in der Nähe von Fribourg, sodass er täglich zweimal rund 90 Minuten als Pendler unterwegs war.

Ich erzählte den beiden von den erfolgreichen Reformen, die ich in Sulzwil angestossen hatte und dass der regierungsrätliche Auftrag an uns nun darin bestehe, die Modernisierung unseres Schulwesens im ganzen Kanton voranzutreiben. Als erstes beauftragte ich die zwei damit, sämtliche Rektorinnen und Rektoren der Volksschulen im Kanton im Dezember zu einer zweitägigen Klausurtagung einzuladen und ein geeignetes Seminarhotel zu buchen.

Mein Plan sah zweierlei vor: Einerseits sollten die Rektorinnen und Rektoren davon überzeugt werden, dass sie, und

dies im Gegensatz zu den Lehrpersonen an ihren Schulen, die wahren Autoritäten in pädagogischen Fragen seien. Als hilfreich dafür erachtete ich es, dafür zu sorgen, dass sie an der Klausurtagung, die mir als Startschuss zu ihrer Weiterbildung im Change Management diente, einem regelrechten Feuerwerk an geballter Rhetorik der wortgewaltigsten Reformpromotoren ausgesetzt würden. Andererseits sollte ihnen das Gefühl vermittelt werden, wie unendlich viel höher die Wertschätzung der Direktion ihnen gegenüber im Vergleich zu jener Wertschätzung war, die man in der Direktion für die Lehrerinnen und Lehrer hegte. Dies beabsichtigte ich dadurch zu unterstreichen, dass ich dafür besorgt sein würde, sie an dieser Klausurtagung nach Strich und Faden zu verwöhnen. Wenn ich ihnen dann noch medienwirksam zur Schau gestellten Ruhm für den Fall in Aussicht stellen würde, dass sie ihre Schule erfolgreich reformieren, würden sie – davon war ich fest überzeugt – das Change Management ohne jegliche moralische Bedenken genau so umsetzen, wie es zum einen die Theorie und zum anderen auch Frau Flückiger forderten.

Den Nachmittag verbrachte ich mit der detaillierten Planung der besagten Weiterbildung, insbesondere mit der Suche nach geeigneten Referenten. Sehr hilfreich waren mir dabei meine Kontakte zur kantonalen Fachhochschule, an der es auch eine Professur für Change Management gab.

Um 17 Uhr war dann noch ein Begrüssungsapéro für mich vorgesehen, und ich begab mich pünktlich ins grosse Sitzungszimmer. Nebst dem Personal der Bildungsdirektion waren auch diverse Schulleitungsmitglieder anwesend, was mich anfangs überraschte. Es klärte sich allerdings bald auf, dass diese nicht extra wegen des Apéros gekommen waren, sondern zu denjenigen zählten, die neben ihrer eigentlichen Schulleitungsfunktion noch in einem Mandatsverhältnis für die Direktion tätig waren.

Unter den Anwesenden herrschte ein inniger, ja geradezu liebenvoller Umgang. Wer immer eintrat, wurde mit Ausrufen der Verzückung begrüsst, so als hätte man sich jahrelang nicht gesehen. Es folgten herzliche Umarmungen, Küsschen hier, Küsschen da, und als Viktor einer wissenschaftlichen Mitarbeiterin vor versammelter Belegschaft den Nacken massierte, weil diese über Verspannungen geklagt hatte, war ich offensichtlich der Einzige, der dies mit einem Anflug von Irritation registrierte. Auch ich wurde gedrückt und geherzt und fand aus dem Anstoßen und Zuprosten mit vollen Gläsern fast nicht mehr heraus.

Eine Schulleiterin kam auf mich zu und sprach mich sogleich mit Du an. Sie hatte in der Bildungsdirektion das Mandat

zur Einführung der Frühfremdsprachen inne und schwärzte von der neuen Fremdsprachendidaktik. «Wir arbeiten ja jetzt bei uns mit der Classroom Walkthrough-Evaluation, und ich habe erst kürzlich, unmittelbar vor den Ferien, wieder eine Französischstunde in einer 5. Klasse besucht und bin total begeistert. Die Kinder lachen, singen und reden, das ist einfach kein Vergleich mit früher! Und jetzt, wo wir dich als Leiter Schulentwicklung in der Direktion haben, bin ich sicher, dass es auch an den Sekundarschulen so weitergehen wird.»

Ich lächelte freundlich. «Das ist jetzt endlich ein natürliches, ein organisches Sprachenlernen, so wie wir alle einst unsere Muttersprache gelernt haben», fuhr sie fort. «Die Kinder haben überhaupt keine Angst davor, Fehler zu machen, die reden einfach drauflos!»

«Ja», entgegnete ich, «das ist auch immer unser Credo in den Limowelten gewesen: Die Kinder wissen selbst am besten, was wichtig für sie ist. Unsere Aufgabe besteht nur darin, ihnen zu ermöglichen, sich dieses Wissen eigenständig anzueignen.»

«Weisst du, was mir neulich ein Sprachlehrer, so ein überheblicher Klugscheisser von der Sek, gesagt hat? Das könnte mit drei Wochenlektionen doch gar nicht funktionieren! Und die Texte seien zu schwierig und entstammten nicht im Geringsten der Lebenswelt der Kinder. Aber wenn die Kleinkinder sprechen lernen, dann hören sie ja auch den Erwachsenen zu und lernen, was diese untereinander reden. Das sind ja auch authentische Texte, die nicht extra für Kinderohren vereinfacht werden. Und trotzdem lernen doch alle ihre Muttersprache, auch die, die wir später als dumm abqualifizieren und mit spezieller Förderung aufzupäppeln versuchen. Das ist alles nur, weil das Lernen so organisiert wird, dass die Kinder keine Freude daran haben.»

Ich konnte ihrer Argumentation teilweise nicht ganz folgen, wollte aber höflich bleiben und sagte: «Ich weiss. So wie die Lehrer bis heute unterrichtet haben, kann Unterricht gar nicht erfolgreich sein. Aber ich verspreche dir: Wir stehen vor der grössten Revolution, die das Bildungswesen seit der Einführung der obligatorischen Schule erlebt hat! Frau Flückiger hat mich beauftragt, diese Revolution in diesem Kanton rigoros durchzusetzen. Und das werde ich tun!»

«Der erste Schritt dabei ist ...», wollte ich noch ansetzen, doch in diesem Moment betrat Zacharias Vögeli, Leiter der Lehrmittelkommission das Sitzungszimmer, und meine Gesprächspartnerin liess mich zu seinen Gunsten stehen, noch bevor ich sie nach ihrem Namen hätte fragen können.

Der für den Apéro bereitgestellte Weisswein war keineswegs knapp bemessen, und bald schon stellte ich fest, dass der bestellten Menge wohl ein Erfahrungswert zugrunde liegen musste, der mich für einen Apéro an einem Montag doch ein wenig überraschte. Torsten, der seiner Ausdüstung nach zu schliessen eifrig daran beteiligt gewesen sein musste, dass sich dieser Erfahrungswert auf einem so hohen Niveau hatte einpendeln können, kam zu mir herüber, stiess mit mir an, und gratulierte mir überschwänglich zu meiner Präsentation während der morgendlichen Sitzung.

«Schon seit zwei Jahren habe ich immer wieder einen zentralen Leiter für Schulentwicklung gefordert, und willst du auch wissen, warum?»

«Schulentwicklung ist der einzige Weg, die Qualität eines Bildungssystems zu erhalten und zu steigern», erklärte ich pflichtbewusst.

«Quatsch! Also nicht Quatsch, aber nicht so, wie du dir das jetzt denkst. Die Qualität unserer Bildung ist zuallererst einmal die von aussen wahrgenommene Qualität der Bildung, verstehst du? Etwas anderes kannst du ja gar nicht messen. Das heisst, jetzt sag ich's falsch, wir messen in Tests natürlich nicht, wie die Qualität unserer Bildung von aussen wahrgenommen wird. Das heisst, das messen wir schon auch, aber nicht *wir*, das messen die Meinungsforscher. Nein, aber was ich sagen will: Die Tests, die wir über das Bildungssystem machen, die haben in Tat und Wahrheit nicht den geringsten Aussagewert darüber, wie gut unsere Bildung wirklich ist. Aber was für die Öffentlichkeit die Qualität unserer Bildung ausmacht, das ist, was wir in Bildung *investieren*. Nicht in schulische Infrastruktur und Lehrerlöhne, das interessiert keine Sau. Aber in *Prestigeobjekte*. Fachhochschulen zum Beispiel. Und natürlich insbesondere die Pädagogischen Hochschulen. Wenn wir in die investieren, dann denken die Leute: Wow, *die* machen was für die Bildung! Und das gilt auch international: Da kannst du mit einem Lehrerseminar einfach einpacken. Lachen sie dich aus. Haha! Lehrerseminar.»

Er nahm sich noch ein Glas Riesling und genehmigte sich einen grossen Schluck. «Na und dann haben wir eben diese ganzen Fachhochschulen inklusive der Pädagogischen Hochschulen gebaut. Haben Professoren geholt, meist aus Deutschland, weil unsere Seminarfuzzis hast du ja für so etwas nicht brauchen können, die haben ja nicht geforscht und publiziert schon gar nicht, ja und – wo war ich? – ja, wir haben die dann geholt und angestellt und jetzt müssen die natürlich auch beschäftigt werden. Stell dir mal vor, man holt die, und dann bekommen die den Auftrag, den

ganzen Tag einfach nur rumzusitzen. Geht doch nicht. Das heisst, nein, wir haben denen ja eigentlich gar keine Aufträge gegeben, aber das mussten wir auch gar nicht, weil das haben die ganz von selbst gemacht! Logisch, die müssen ja irgendwie rechtfertigen, dass sie da sind, und übrigens in Lohnklassen, hui, da haut es dich aus den Socken! Also, die sind da und haben versucht, herauszufinden, wozu. Und dann haben sie angefangen, die Schule zu reformieren, und jetzt wollen sie natürlich auch die Schule vermessen, weil nur so können sie sich sicher sein, dass sie immer etwas finden werden, was man dann wieder reformieren kann. Und alle stecken sie damit in die Tasche! Die Linken, weil die sowieso jederzeit für mehr Bildungsausgaben und alle Arten von Bildungsreformen sind. Und die Rechten, weil die glauben, jetzt werde die Bildungsqualität in diesen geschützten Werkstätten namens Schulen endlich mal gemessen und die Bildung outputorientiert gesteuert. Aber weisst du», raunte er, «welcher Output das Bildungswesen wirklich steuert?»

«Ich bin ganz Ohr!»

«Publikationslisten!» Er lachte laut heraus. «Publikationslisten! Das ist der Output dieser akademischen Bildung.»

Ich war entsetzt. «Aber wenn du derart zynisch über unser Bildungssystem denkst, wie hältst du es denn dann noch als Generalsekretär hier aus?»

«Ja merkst du denn nicht, wie auch wir von diesem System profitieren? Je mehr die forschen und publizieren, desto mehr Arbeit gibt es für uns, desto mehr müssen wir umsetzen und aufgleisen, und das schafft Wachstum, auch hier in der Direktion. Und Wachstum ist der Motor der Wirtschaft, das gilt auch für die Verwaltung.»

Ich dachte lange über diesen letzten Satz nach und fragte mich, ob wohl der Riesling, von dem ich allerdings kein ganzes Glas getrunken hatte, daran schuld sein könnte, dass die darin möglicherweise verborgene Logik sich mir nicht erschliessen wollte. Jedenfalls hatte ich das Gefühl, dass es Zeit wurde, mich zu verabschieden. Auch das war zwar nicht ohne einen Marathon von Küsschen und Umarmungen zu bewerkstelligen, aber schliesslich konnte ich mich doch loseisen. Ich setzte mich ins Auto, hoffte, dass mein Erinnerungsvermögen meinen Alkoholkonsum be treffend vollständig war und fuhr nach Hause.

Im Radio sang Tom Jones «Mama told me not to come».

Fortsetzung im nächsten lvb.inform.

Alle bisher erschienenen Kapitel können Sie hier nachlesen:
<http://www.lvb.ch/de/Aktuell/Magazine/Serien.php>