

LCH-POSITIONSPAPIER

PERSONALVIELFALT AN VOLKSSCHULEN

Chancen nutzen, Probleme lösen und Nachteile meiden

Vor dreissig Jahren bestand eine öffentliche Volksschule fast ausschliesslich aus formal gleich qualifizierten Lehrerinnen und Lehrern. Hinzu kamen eine bloss administrativ tätige Vorsteherschaft und ein Hauswart. Bei Problemen, beispielsweise mit leistungsschwachen Schülerinnen und Schülern, konnten diese nötigenfalls an schulhausexterne Institutionen „abgegeben“ werden.

Der Trend heute: Da sitzt eine Schulleiterin im Büro neben dem Lehrerzimmer, bewegen sich drei schulische Heilpädagoginnen durch die Schulräume, zwei Logopädinnen, ein Schulsozialarbeiter, ein Sekretär, Tagesbetreuungs-Personal, Klassenhilfen, zwei Praktikanten, die schulische Gesundheitsbeauftragte und eine im Haus domizilierte Mitarbeiterin des schulpsychologischen Dienstes. Was früher nur für die Sekundarschulen galt, betrifft immer mehr auch die Primarklassen: Den Unterricht an einer Klasse teilen sich mehrere Regelklassen-Lehrpersonen, die zumeist Teilzeit arbeiten und die überdies unterschiedliche Ausbildungsprofile mitbringen. Die Pädagogischen Hochschulen bringen laufend neue Nachdiplomstudien für immer neue Spezialistenrollen auf den Markt: ICT, Sprachförderung, Mathematikdidaktik, Kunstdidaktik, Blended Learning, Lehr- und Lerncoaching, Qualitätsmanagement für Schulen, Öffentlichkeitsarbeit etc.

Eine Studie von 2006 an Ganztageschulen in Nordrhein-Westfalen¹ hatte rund zehn verschiedene Kategorien von Berufsleuten und nochmals so viele andere Arten von im Schulbetrieb Mitarbeitenden (z.B. Eltern, ehrenamtliche Helfende, Praktikantinnen) angetroffen - sonderpädagogische und schulpsychologische Fachkräfte nicht eingerechnet.

Diese Situation wirft einige Fragen auf: Auf welchen Schulstufen und in welchen Klassenzusammensetzungen ist welche Art von Arbeitsteilung bzw. Spezialisierung pädagogisch zweckmässig oder gar geboten? Unter welchen Umständen beginnt sich Arbeitsteilung negativ auszuwirken – für die Qualität der Auftragserfüllung (Bildung) oder für das Betriebsklima und die Gesundheit des Personals? Wie viele Bezugspersonen ertragen die Lernenden? Zu welchem Preis (bezüglich Zeitaufwand und Qualifikationen) ist welche Qualität von Zusammenarbeit bzw. Kohärenz der Bildungsbemühungen zu haben? Was heisst Personalvielfalt für die Leitung von Schulen? Welche gewollten und ungewollten berufspolitischen Veränderungen bringt die Differenzierung von Funktionen und Qualifikationsniveaus?

1. WACHSTUM DER VIELFALT HAT GRÜNDE

Lange Zeit stiessen Visionen einer sich differenzierenden Lehrerschaft und der Beteiligung anderer Fachleute im Schulalltag auf mehr oder weniger heftige Ablehnung vor allem in der Lehrerschaft. Der Beruf war 150 Jahre lang geprägt von den Leitsätzen „Alle Lehrer sind gleich“ und „My class is my castle“. Die Skepsis ist noch da, auch wenn die Realitäten heute an den meisten Orten anders aussehen. Viele Lehrpersonen empfinden das Aufgeben des „Allrounder-Anspruches“ als Entwertung. Sie haben die Vielfalt der Aufgaben und die umfassende Verantwortlichkeit geschätzt und erleben nun das Eindringen von Spezialistinnen und Spezialisten als Defizitvorwurf an ihre bisherige Arbeit. Da macht es Sinn, zunächst einmal zu begreifen, was denn diese Differenzierung von Rollen im Schulbereich antreibt. Denn die Entstehung von Personalvielfalt ist das Produkt mehrerer Triebkräfte:

¹ www.schulministerium.nrw.de/BP/Schulsystem/Ganztagsbetreuung/InfoGTGS/Begleitung/OGS_PhaseII_Ergebnisfassung_191206.pdf

Zum einen sind viele neue oder heute als bedeutsamer eingestufte **Probleme/Herausforderungen** an die Schule heran getreten, auf die das System mit der Ausbildung und Anstellung von Spezialistinnen und Spezialisten reagiert hat. Dies ist beispielsweise bezüglich Lern- und Verhaltensschwierigkeiten in der Schule und im ausserschulischen Bereich der Fall, soweit solche Probleme eben im normalen schulischen Regelklassen-Setting zunehmend als überfordernd erlebt wurden. Zum zweiten sind bei manchen Aufgaben der Schule die **Qualitätsansprüche** erheblich gestiegen, worauf dann mit der Ausbildung von Spezialfunktionen geantwortet wurde. Dies betrifft etwa die Qualitätssicherung und -evaluation, einige Fachdidaktiken oder die Schulleitungsaufgaben. Und schliesslich sind die **Integrationsansprüche** gewachsen. Die vermehrte Schaffung von Tagesbetreuungsstrukturen oder die Integration der sonderpädagogischen Förderungsmassnahmen mit entsprechendem Spezialpersonal sind Beispiele dafür.

Insgesamt kann festgestellt werden, dass die zunehmende Vielfalt in den Schulklassen wie auch die gewachsene Heterogenität der Ansprüche an „Schulehalten“ mit einer entsprechenden „Heterogenisierung“ des Schulpersonals beantwortet wurden und noch werden.

Das schafft einerseits Chancen und andererseits Gefährdungen.

2. PERSONALVIELFALT ALS CHANCE

Hinter den genannten Triebkräften stehen einerseits neue Ansprüche an die Schule und andererseits neue Erwartungen an die Qualität der Bildungsarbeit. Man kann und muss über die Berechtigung der Ansprüche diskutieren. Und man kann und muss darüber diskutieren, wieweit neue Ansprüche in die Regelschule integriert oder aber gewissermassen neben bzw. ausserhalb der Schule in gesonderten Institutionen abzudecken sind. Viele Ansprüche sind heute aber zum gesetzlichen Auftrag der Schule geworden, und einige davon können integriert in den Schulbetrieb wirksamer erfüllt werden. Die **integrierte Förderung von Kindern und Jugendlichen mit besonderen Bedürfnissen** kann nur im guten Zusammenwirken verschiedener Fachkräfte gelingen. Wenn künftig **Mindeststandards des Erreichens von Bildungszielen** für alle Schülerinnen und Schüler erreicht werden sollen, geht das oft nur mit dem Einsatz zusätzlichen Fachpersonals für kleine Lerngruppen oder Einzelförderung. Und bei Schwierigkeiten im Verhaltensbereich hat sich die Delegation der Probleme an ausserschulische Institutionen weniger gut bewährt als ein **gut integriertes Wirken von Tagesbetreuungs-Angeboten und therapeutischen bzw. Sozialdiensten**.

Der LCH fordert schon lange Arbeitsbedingungen, welche die **Lehrpersonen von peripheren Aufgaben² entlasten**, damit sie sich (wieder) **auf die Kernaufgabe guter Unterrichtsführung konzentrieren** können. Viele neu geschaffene Spezialfunktionen an der Schule³ dienen diesem Zweck. Zudem hat der LCH immer darauf hingewiesen, dass eine Wirksamkeitssteigerung des schulischen Unterrichts vor allem über eine **Verbesserung der Intensität des Unterrichts** (time on task der Lernenden) gesucht werden muss, was unter anderem auch die Möglichkeit voraussetzt, gezielt in betreuten Kleingruppen arbeiten zu können. Aber die Einlösung dieser Forderung ist personalintensiv.

Personalvielfalt schafft die Möglichkeit, **mehr Komplementarität in die Aufgabenerfüllung** zu bringen: eine sich produktiv ergänzende Vielfalt von individuellen Stärken, von Ideen und Meinungen, von fachlichen Konzepten, von kulturellen Hintergründen oder von Verfügbarkeiten.

² Dies sind zum Beispiel administrative Tätigkeiten, Meldungen für Statistiken, Suchen von Materialien, Kustodiate, Sitzungen zu organisatorischen Fragen etc. Das muss alles auch sein, darf aber nicht zu viel Zeit auf Kosten der Kernaufgaben beanspruchen und muss nicht unbedingt jede Lehrperson gleichermassen treffen.

³ Beispielsweise fachdidaktische Beauftragte, welche u.a. hochwertige Materialien bereitstellen, Beauftragte für die Wartung von Content Management Systemen, zeitlich freigestellte Mitglieder von Steuergruppen für besondere Projekte, Schulische Heilpädagoginnen für Sonderförderungs-Aufgaben.

Es gehört heute zum Wesen anspruchsvoller, hoch qualifizierter und hoch geachteter Professionen, dass sie nicht alles selbst und alleine machen, dass sie mit anderen Spezialistinnen und Spezialisten zusammenarbeiten und Assistenzkräfte einsetzen, um eine qualitätsvolle Erfüllung der gestellten anspruchsvollen Aufgabe zu gewährleisten.

3. SCHWIERIGKEITEN UND HERAUSFORDERUNGEN

Das Ganze hat, wie viele Erfahrungen der letzten Jahre zeigen, auch problematische Kehrseiten:

- Es kann eine Situation von Typ „**Turmbau zu Babel**“ entstehen. Um einen hochwertigen Turm zu bauen, braucht es durchaus das Zusammenspiel unterschiedlicher Fachleute. Wo aber Vermessenheit der Ansprüche, unsorgfältige Planung und Ausstattung sowie der Eigensinn von Akteuren die Baustelle dominieren, entsteht das biblische Desaster: Menschen unterschiedlichster Herkunft und mit unterschiedlichsten Konzepten und (Fach-)Sprachen arbeiten in ihrem jeweiligen Bereich drauflos, man versteht sich gegenseitig nicht, arbeitet aneinander vorbei und produziert eine Ruine.
- Das hat auch mit einem aus grösseren Betrieben in der Privatwirtschaft bekannten Phänomen zu tun: Im Ansatz zweckmässige Rollendifferenzierungen tendieren in jedem Betrieb dazu, sich rasch mal von den ursprünglichen Notwendigkeiten zu lösen und eine **wuchernde Eigendynamik** zu entwickeln. Spezialfunktionen gelten als „chic“, als erstrebenswerte Karriere- oder Flucht-Posten. Und Chefs erhöhen sich ihre Wertigkeit, indem sie möglichst viele Unterchefs schaffen. So muss auch und gerade in der Schule darauf geachtet werden, den Hauptteil der Ressourcen beim Kernauftrag Unterrichtsführung zu belassen.
- Mit dem Ausbau von Spezialfunktionen wächst oft die **Gefahr des Abschiebens von Aufgaben und Verantwortlichkeiten**. Man nimmt seine eigene Zuständigkeit und Verantwortung bei Auftreten auch nur leichter Schwierigkeiten nicht mehr selbst wahr; „Dafür haben wir nun ja unsere Spezialistin.“ Dieses Problem tritt grundsätzlich in allen Organisationen auf, welche Aufgaben aufteilen, Funktionen spezialisieren. Ein Zeichen dafür ist der auftretende Ruf nach einem „Case Management“, welches das Nach- und Nebeneinander der Leistungen am Individuum wieder zusammenführen soll. Wenn Verantwortung eben nicht geteilt wird, im Sinne des Englischen „to share“, sondern geteilt wird im Sinne von „divide“, dann leidet das Produkt bzw. im Falle der Schule die Lern- und Förderqualität bei den Kindern und Jugendlichen.
- Die Personalvielfalt, vor allem wenn es sich um sehr unterschiedlich qualifiziertes Personal handelt, bringt die klassische Gleichheitskultur des Lehrerzimmers durcheinander. Es kommt zu **gruppendynamischen Konflikten und demotivierenden Rollenfrustrationen**. Wertigkeitshierarchien, Privilegienwirtschaft, Rollenanmassungen mit Übergriffen bezüglich der fachlichen Zuständigkeiten sowie Ausgrenzungen „minderer“ Personalgruppen sind bekannte Erscheinungen in Betrieben mit Personalvielfalt.
- Personalvielfalt gerät leicht zu einer **Überforderung der verantwortlichen Führung/Schulleitung**. Deren Vermittlungsfunktionen zwischen den unterschiedlichen Personalkategorien, deren Koordinationsaufgaben wurden bislang meist unterschätzt. Führungsdefizite in einem komplexen System wirken sich aber weit verheerender aus als Führungsdefizite in einem relativ homogenen, überschaubaren Arbeitsfeld mit lauter gleich qualifizierten Fachleuten.
- **Überfordernd und lernhemmend kann die Personalvielfalt auch für die Schülerinnen und Schüler geraten**. Wenn allein schon der „ordentliche“ Regelklassenunterricht in Pensenteilung auf 3 Personen aufgeteilt wird und dann noch diverse Fachlehrpersonen und andere Spezialistinnen hinzukommen, entsteht eine Situation, in der sich 6 bis 8 Lehrpersonen bei derselben Klasse die Türe in die Hand geben. Dies wird vor allem auf der Primarstufe und generell bei ungenügender Absprache und Kohärenz zwischen den Beteiligten zum Problem.

- Bei sehr guter, didaktisch und pädagogisch kohärenter Zusammenarbeit der Lehrpersonen erträgt eine Klasse in der Regel mehrere Bezugspersonen ganz gut. Nur ist heute bei Einhalten des Gebots der Zusammenarbeit eine **zeitliche Überforderung der Lehrpersonen und anderer beteiligter Fachleute** programmiert. Die Pensenbemessung mindestens der Lehrpersonen (aber auch der Schulleitungen und anderer Rollenträger) für die fachlich gebotene neue Zusammenarbeit mit vielfältigen Partnerinnen und Partnern ist noch in keinem Kanton adäquat gelöst. Bei 28 bis 30 Pflichtlektionen, bei gestiegenem Aufwand für Sitzungen, Schulentwicklung, Elterngespräche etc. ist die gebotene gute Zusammenarbeit unter den verschiedenen Fachpersonen nicht zumutbar. Sie unterbleibt dann zum Schaden der Schulqualität oder ist – wenn sie trotzdem erbracht wird – rasch überfordernd und endet im Burnout für die Beteiligten.
- Der Ausbau von Spezialfunktionen bzw. deren Integration in den ordentlichen Schulbetrieb verändert die bildungsökonomisch bedeutsame so genannte „Betreuungsrelation“, d. h. die Anzahl Lehrpersonen pro Schüler/-in bzw. pro Abteilung und damit auch die „Fallkosten“ nehmen zu. Vor allem, wo die Bildungsfinanzierung mit Kopfquoten pro Schüler/-in und schwach spreizendem Sozialindex betrieben wird, wächst die politische **Versuchung, die Klassengrößen deutlich, d. h. auf 30 und mehr Lernende anzuheben**. Wo – was oft der Fall ist – zu erheblichen Stundenanteilen dann doch eine einzige Lehrperson mit der ganzen Klasse arbeiten muss, verkehrt sich der vermeintliche Intensitätsgewinn für die Lernenden rasch ins Gegenteil.

4. EIN BLICK IN DIE PRIVATWIRTSCHAFT

„Personalvielfalt“ ist seit wenigen Jahren und zunehmend ein Thema auch in der betriebswirtschaftlichen und Management-Literatur⁴. Abgehandelt wird das Thema unter sehr verschiedenen Aspekten:

- Personalvielfalt als gezielte komplementäre Nutzung unterschiedlicher Qualifikationen ist eine Ressource und bietet in Zukunft Wettbewerbsvorteile. Die Komplementarität schafft bessere Qualität. Überdies kann die Vielfalt auf Kundenseite durch eine betriebliche Personalvielfalt besser bedient werden.
- Personalvielfalt in Betrieben liegt im öffentlichen Interesse, wenn sie gesellschaftlich benachteiligten Gruppen die Beschäftigungs-, Integrations- und Aufstiegschancen erhöht (von den Frauen bis zu Angehörigen randständiger Ethnien).
- Personalvielfalt stellt die Führung vor ganz neue Herausforderungen. Herkömmliche Führungsleute sind darauf schlecht vorbereitet. Führungsfehler im Umgang mit Personalvielfalt verwandeln die Ressource in einen Nachteil für den Betrieb, für die Mitarbeitenden und oft auch für die Kunden.
- Ein besonderes Augenmerk muss auf die Wertigkeitsverhältnisse gerichtet sein: Sowohl blauäugige Gleichheitsbehauptungen wie auch diskriminierende Wertigkeitshierarchien sind Gift für die Menschen und für den Betrieb. So zeugen etwa Untersuchungen zur Mitarbeiterbeurteilung von systematischen Bevor- und Benachteiligungen nach Geschlecht, Alter oder ethnischer bzw. sozioökonomischer Zugehörigkeit. Allen Mitarbeitenden ihren gerechten und würdigen Platz zu verschaffen, ist die grosse Führungsherausforderung bei Personalvielfalt.

Für die betriebliche Personalführung werden besondere Fähigkeiten postuliert: Die Vielfalt überhaupt mal sehen und anerkennen; sich der eigenen Voreingenommenheiten bewusst sein; den Zusammenhang zwischen kulturellem Hintergrund und verschiedenartigen Kommunikations- und Arbeitsmustern verstehen; empathisch sein, Perspektivenwechsel bei sich selbst vornehmen können und bei anderen fördern; eine differenzierte Gerechtigkeits-Ethik entwickeln.

⁴ Z. B.: Becker, M./Seidel, A. (Hrsg.): Diversity Management. Unternehmens- und Personalpolitik der Vielfalt. Stuttgart (Schäffer-Poeschel) 2006

Das kann wohl 1:1 für die Schule übernommen werden. Anzumerken bleibt, dass auch die im betrieblichen Kontext oft angesprochenen problematischen Wertigkeitshierarchien zwischen Abteilungen (z. B. Produktion gegen Verwaltung, Forschung gegen Verkauf) in den Schulen ihre Entsprechung finden. Bekannt sind hier etwa analoge Wertigkeitsvorstellungen bezüglich Stufen oder Fächern, wenn beispielsweise von „weichen“ kontra „harten“ oder von „Leistungs-“, kontra „Erholungs-Fächern“ gesprochen wird.

5. GELINGENSBEDINGUNGEN FÜR EINE SCHULE MIT PRODUKTIV WIRKENDER PERSONALVIELFALT

Die Gewinnaussichten wie auch die absehbaren Problemseiten der Personalvielfalt begründen **konkrete Forderungen**:

1. **Neue Spezialfunktionen werden nur dann geschaffen, wenn sie wohl begründet sind.** Die Kantone erarbeiten zusammen mit dem Berufsverband der Lehrerinnen und Lehrer ein Personalkonzept, welches den Bedarf ausweist. Die leichtfertige Bezeichnung von „Beauftragten“ für alle möglichen Modethemen muss ebenso aufhören wie die eigensinnige Produktion von nicht vom Kanton ausdrücklich bestellten Nachdiplom-Berufsprofilen durch die Pädagogischen Hochschulen. Es braucht eine reflektierte Personalpolitik des Schulträgers, und diese muss in einigen Spezialfunktionen⁵ auch interkantonal koordiniert sein.
2. **Die zur Zusammenarbeit angehaltenen Fachpersonen verfügen über die dafür erforderlichen Zeitressourcen.** Die zeitlichen Erfordernisse sind nach transparenten Kriterien und empirisch gestützt zu bemessen. Blosser Aufwandschätzungen am grünen Tisch reichen dafür nicht aus. Der Aufwand ist zudem strukturell (in Finanz- und in Zeitbudgets im Rahmen des Dienstauftrags) zu sichern und nicht „irgendwie nebenbei“ zu leisten. Mindestens in den ersten Jahren nach einer markanten Ausdifferenzierung (wie z. B. beim Wechsel von separativer zu integrativer Sonderpädagogik) braucht es neben Ressourcen für bilaterale Absprachen und ordentliche Teamsitzungen noch zusätzliche Ressourcen für die pädagogische Teambildung. Es gilt eine gemeinsame Sprache zu finden, die jeweils wichtigen, handlungsleitenden Konzepte einander bekannt zu machen, Indikationen und Strategien, Zusammenarbeitsanlässe und -grenzen zu klären, die Qualität der Zusammenarbeit zu reflektieren (Intervision, Supervision).
3. Die Lehrpersonen wie auch alle anderen Personalkategorien erhalten eine spezifische **Qualifizierung, Aus- und Weiterbildung für die respektvolle und produktive Zusammenarbeit** der unterschiedlichen Akteure.
4. **Das Wirken unterschiedlicher Fachpersonen an ein und denselben Schülerinnen und Schülern beruht auf einer sehr sorgfältigen Zuständigkeitsklärung.** Es muss in Form von Konzepten transparent und verbindlich gemacht werden, wer für welche Leistungen zuständig ist, wer in welchen Fällen die Führungshoheit hat, welche Art Zusammenarbeit zu welchen Zwecken und bei welchen Anlässen vorgesehen ist, welche „Territoriumsgrenzen“ zu respektieren sind und was bei Uneinigkeit geschieht.
5. **Die Schulleitung sorgt für eine auftragsgemässe, respektvolle und ressourcenschonende Zusammenarbeitskultur in der Personalvielfalt.** Sie hat dafür die notwendigen Qualifikationen⁶ und zeitlichen Ressourcen. Mehrfachunterstellungen von Spezialist/-innen sind zu vermeiden oder dann sehr sorgfältig in ihrem Vollzug (besonders bei Konfliktfällen) festzulegen.

⁵ Koordinationsbedarf besteht vor allem dort, wo das Spezialpersonal mobil sein muss (Wechselmöglichkeiten von einem Kanton zum anderen), oder wo interkantonale Qualitätsstandards durchzuhalten sind (z.B. bei Sonderpädagogischen Abklärungen gemäss EDK-Konkordat).

⁶ Dabei können die in Kapitel 4. für die Privatwirtschaft referierten Ansprüche an die Führung durchwegs auch für den Schulführungsbereich übernommen werden: Die Vielfalt überhaupt mal sehen und anerkennen; sich der eigenen Voreingenommenheiten bewusst sein; den Zusammenhang zwischen kulturellem Hintergrund und verschiedenartigen Kommunikations- und Arbeitsmustern verstehen; empathisch sein, Perspektivenwechsel bei sich selbst vornehmen können und bei anderen fördern; eine differenzierte Gerechtigkeits-Ethik entwickeln.

6. **Klassenhilfen** (siehe spezielles Positionspapier) können zur Verbesserung der Unterrichtsintensität bzw. Individualisierung sowie zur organisatorischen Entlastung der Lehrpersonen beitragen. Sie kommen aber nur dann in Frage, wenn sie als **verlässliche Ressource eingeplant** und **der Klassenlehrperson unterstellt** sind, welche mit der für die Einsatzführung notwendigen zeitlichen Dotation im Umfang von **mindestens 2 Lektionen Entlastung** versehen ist. Wichtig ist zudem, dass die Klassenhilfen **in geordneten arbeitsrechtlichen und haftungsrechtlichen Verhältnissen angestellt oder beauftragt** sind und dass deren Einsatz qualitativ und zeitlich verlässlich erfolgen kann. **So lange diese Bedingungen nicht vollständig gesichert sind, lehnt der LCH Projekte für den Einsatz von Klassenhilfen entschieden ab.**
7. **Die Wirksamkeit und Effizienz des Einsatzes von Spezialfunktionen wird regelmässig überprüft.** Neben der pädagogischen Qualität und der Wirtschaftlichkeit werden auch die Belastungssituation und das Klima der Zusammenarbeit evaluiert. Die Überprüfung setzt primär auf eine, verbindlichen Standards gehorchende Selbstevaluation der Schule und ihrer Akteure. Spezialistinnen und Spezialisten werden zudem durch eine entsprechende Fachaufsicht begleitet und beurteilt.

Wichtig ist in jedem Fall, dass sorgfältig geklärt wird, für welche Aufgaben

- **fachlich höher qualifiziertes, spezialisiertes Personal benötigt wird;**
- **standardmässig ausgebildetes Personal die Hauptarbeit macht;**
- **fachlich tiefer qualifizierte Klassenhilfen zum Einsatz kommen können.**

Und dass dabei die Zuständigkeiten und Verantwortlichkeiten klar geregelt sind und die Zusammenarbeit zeitlich gesichert, d.h. im Pensum genügend eingerechnet ist und alle Beteiligten für die Zusammenarbeit mit anderen Fachleuten ausgebildet sind.

Zürich, 18. Oktober 2010 / Verabschiedet durch die Präsidentenkonferenz 1/XXI und zur Veröffentlichung freigegeben durch die Geschäftsleitung LCH 3/XXI