

Zeitschrift: Schweizer Schule
Herausgeber: Christlicher Lehrer- und Erzieherverein der Schweiz
Band: 83 (1996)
Heft: 11: New Public Management in der Schule

Artikel: NPM konkret : Teilautonomie am Gymnasium Liestal
Autor: Kempfert, Guy
DOI: <https://doi.org/10.5169/seals-534850>

Nutzungsbedingungen

Die ETH-Bibliothek ist die Anbieterin der digitalisierten Zeitschriften auf E-Periodica. Sie besitzt keine Urheberrechte an den Zeitschriften und ist nicht verantwortlich für deren Inhalte. Die Rechte liegen in der Regel bei den Herausgebern beziehungsweise den externen Rechteinhabern. Das Veröffentlichen von Bildern in Print- und Online-Publikationen sowie auf Social Media-Kanälen oder Webseiten ist nur mit vorheriger Genehmigung der Rechteinhaber erlaubt. [Mehr erfahren](#)

Conditions d'utilisation

L'ETH Library est le fournisseur des revues numérisées. Elle ne détient aucun droit d'auteur sur les revues et n'est pas responsable de leur contenu. En règle générale, les droits sont détenus par les éditeurs ou les détenteurs de droits externes. La reproduction d'images dans des publications imprimées ou en ligne ainsi que sur des canaux de médias sociaux ou des sites web n'est autorisée qu'avec l'accord préalable des détenteurs des droits. [En savoir plus](#)

Terms of use

The ETH Library is the provider of the digitised journals. It does not own any copyrights to the journals and is not responsible for their content. The rights usually lie with the publishers or the external rights holders. Publishing images in print and online publications, as well as on social media channels or websites, is only permitted with the prior consent of the rights holders. [Find out more](#)

Download PDF: 13.01.2026

ETH-Bibliothek Zürich, E-Periodica, <https://www.e-periodica.ch>

NPM konkret: Teilautonomie am Gymnasium Liestal

Teilautonome Schulen sind ein Reizwort für die einen, wie sie als Zauberformel von den Befürwortern gehandelt werden. Jenseits aller Polemik zeigt der Rektor des Gymnasiums in Liestal, was wie möglich ist bei der Verwirklichung dieses Konzeptes und wo realistisch die Grenzen gesetzt werden müssen.

Ausgangslage

Finanzen sind und bleiben knapp. Gleichzeitig nimmt die Kritik an der öffentlichen Verwaltung mit Verweis auf die angebliche Effizienz der Privatindustrie zu. Was also liegt näher, als operative Entscheidungskompetenzen an die «Front» zu verlagern (= privatwirtschaftlicher Aspekt) und dabei noch zu sparen, indem z.B. Verwaltungsstellen gestrichen und Dienststellen mit einem (möglicherweise leicht zu reduzierenden) Globalbudget ausgestattet werden.

Meine Anfrage an den Erziehungsdirektor im Dezember 1994 bezüglich eines Pilotprojektes «Teilautonomie» stiess insofern auch nicht überraschend auf ein positives Echo. Nach wenigen Sitzungen hatte die eingesetzte Kommission ein Konzept erarbeitet und den betroffenen Direktionen vorgelegt. Nun zeigte sich, wie sehr Theorie und Praxis auseinanderklafften und wo sie bloss Lippenbekenntnisse blieben. Denn die Projektskizze verlangte eindeutige Kompetenzabtretungen und Budgettransfers, und dies musste zu Widerständen führen. Schliesslich implizierte dies zunächst einen Machtverlust und auf lange Sicht möglicherweise sogar einen Stellenabbau in der Verwaltung. Es bedurfte langer und auch langwieriger Verhandlungen, bis das bereinigte Konzept die Zustimmung des Gesamtregerungsrates erhielt.

Nun zeigte sich, wie sehr Theorie und Praxis auseinanderklafften.

Inhalte: Die Verordnung des Regierungsrates

Im wesentlichen hat die Regierung folgendem zugestimmt:

- einem Globalbudget, das sowohl die Personal- als auch die Sachkosten umfasst,
- Übertragbarkeit von 10% des Gesamtbudgets,
- freie Verschiebungen innerhalb des Budgets,
- Möglichkeiten zur Erwirtschaftung von Drittmitteln (z. B. durch Sponsoring oder Erwachsenenbildung),
- Kreditübertragungen für schulhausinterne Fortbildung, Mobiliar, Unterhalt, Weiterbildung und Drogenprävention,
- eine freie Bestimmung des Freifachangebots hinsichtlich Inhalt und auch Formen.

Teilautonomie konkret

Teilautonome Schulen haben den Vorteil und die Chance, Freiräume zu definieren. Es fehlt ihnen aber andererseits der staatliche Sündenbock, den sie für all die nicht zustande gekommenen hehren Projekte verantwortlich machen können. Teilautonomie bedingt auch eine im positiven Sinne starke Schulleitung und eine offene Gesprächskultur, sowie die Einigung über das alle verbindende pädagogische Credo. Deshalb gingen wir zunächst in Klausur, um über unsere Philosophie nachzudenken und ein Leitbild zu erarbeiten (siehe den ausführlichen Artikel dazu von Kempfert/Rolff in «Schulleitung und Schulentwicklung», Raabe-Verlag 1996).

Globalbudget

Laut einer Untersuchung der Frey-Akademie verfügen gesamtschweizerisch nur einige wenige Gymnasien über ein sowohl den Personal- als auch den Sachaufwand betreffendes sog. Gesamtglobalbudget. Der grosse Vorteil für uns besteht jetzt darin, Einsparungen dort vorzunehmen, wo es uns sinnvoll erscheint und dafür für andere Projekte auszugeben. Und dies ohne bürokratischen Hürdenlauf.

Grössere Einsparungen können nur im Personalbereich erfolgen.

Grössere Einsparungen können natürlich nur im Personalbereich erfolgen. So haben wir durch Klassenzusammenlegungen, nicht erteilte Freifächer und einer teilweise reduzierten Stundentafel im Freifachbereich etliche Lektionen eingespart. Zusammen mit dem allen Gymnasien zugesprochenen Pool für Nebenentschädigungen steht uns somit eine relativ hohe Summe für Schulhausprojekte zu. Dieser Betrag wird noch erhöht durch die Tatsache, dass wir aufgrund eines besseren Gesundheitszustandes des Kollegiums weitaus weniger Stellvertretungen zu bezahlen haben als geplant. Somit konnten wir in eigener Regie den schon lange gehegten Wunsch nach der Umgestaltung des Lehrerzimmers realisieren. Dies nicht nur, weil wir die Mittel selber aufbringen, sondern auch, weil niemand vom Hochbauamt uns Vorschriften über Beleuchtung u. a. m. macht. Trotzdem ist das Hochbauamt natürlich informiert und das dort vorhandene Know-how wird gern benutzt.

Ähnlich wie beim Lehrerzimmer sind bisher fast alle nicht geplanten Ausgaben in das Schulgebäude oder in Zimmerausstattungen geflossen (Stereo, OHP, Video, Bocciabahn, Musikübungsraum). Das Ziel dabei war, zunächst eine alle befriedigende materielle Infrastruktur bereitzustellen, anstatt tröpfchenweise hier und da ein Radio in die Klassenzimmer zu stellen. Dies natürlich auch, um die in unserem Leitbild geforderte Arbeitszufriedenheit zu gewährleisten.

Als weiteres Vorhaben sind u. a. eine Verquickung von Bau und Pädagogik geplant: Zwei Zimmer sollen mit beweglichem Mobiliar ausgerüstet werden, und gleichzeitig wird eine freiwillige Schilf-Veranstaltung zum Thema «Bewegtes Lernen» stattfinden. Ausserdem soll unsere Aula zu einem Kultur- und Konferenzraum umgestaltet werden.

Erwirtschaftung von Drittmitteln

Wir dürfen sog. Drittmittel erwirtschaften, müssen diese gesondert aufführen und dürfen sie auch unbegrenzt übertragen und akkumulieren. Selbstverständlich kann eine Schule keine gewaltigen Einnahmen erzielen, wenn sie nicht das Schwergewicht vom eigentlichen Auftrag, dem Unterricht, verschieben will. Ausgehend von der Erkenntnis, dass wir im Grunde nur Bildung verkaufen können, wurde ein Lehrer mit der Konzeption eines Projektes zur Erwachsenenbildung beauftragt. Nachdem unsere Aufsichtskommission und auch der Erziehungsdirektor dem Konzept zugestimmt haben, hat das Projekt folgende Ziele:

Selbstverständlich kann eine Schule keine gewaltigen Einnahmen erzielen.

- Öffentlichkeitsarbeit der Schule,
- Nutzen der Synergien der Schule (Infrastruktur, Lehrkräfte, Ehemaligenverein),
- Erwachsenenunterricht als mögliche Vorbeugung zum Burnout-Syndrom der Lehrkräfte,
- Verbesserung der Wirtschaftlichkeit der Schule.

Dabei sollen insbesondere solche Kurse angeboten werden, die das gymnasiale Profil unserer Schule verstärken, und zudem möchten wir Nischen im Bildungsangebot füllen. Geplant sind vorderhand ein Religionskurs (Faszination Magie), ein Theaterkurs in Zusammenarbeit mit dem Theater Basel, ein Weinkurs, ein Mikroskopierkurs sowie ein Angebot zur Basler Geschichte im 19. Jahrhundert. Diese Einrichtung soll selbstdekend sein, sich also selber tragen, wobei eventuelle Überschüsse in einen Finanzierungspool zur Erwirtschaftung von Drittmitteln des Gymnasiums Liestal fliessen, aus dem dann natürlich auch eventuelle Defizite beglichen werden würden.

In diesen Pool fliessen auch Einnahmen aus einem Billardtisch und einem Dartsspiel, die beide gemietet wurden und deren Erträge zu 50% der Schule gehören. Allein mit diesen Einnahmen können alle Anschaffungswünsche der Schülerschaft finanziert werden!

Als die ersten Zeitungsberichte über unsere Teilautonomie erschienen, meldete sich postwendend eine grosse Versicherung und bot sich als Sponsor an. Da wir inzwischen auch alle Reparaturen selber zahlen müssen, wurde dieses Angebot geprüft und wir sind jetzt als wohl einzige kantonale Institution zu einem günstigen Tarif gegen Einbruch, Beschädigungen aller Art und Elementarschäden privat versichert und erhalten ein Drittel der Gesamtsumme als Sponsorbeitrag ohne Konditionen.

Schulentwicklung

Eine teilautonome Schule setzt sich ihre eigenen Schwerpunkte, muss diese aber auch regelmässig evaluieren. Mit den bisherigen Institutionen (Konventsvorstand, freiwilligen ad hoc Arbeitsgruppen etc.) ist eine kontinuierliche Schulentwicklung natürlich nicht mehr möglich. Zudem kann und darf es nicht der jeweiligen Schulleitung überlassen werden, ständig den Motor der Entwicklung anzukurbeln. Nach Abschluss unserer erfolg-

reichen Leitbilddiskussion haben wir zunächst sog. Entwicklungsschwerpunkte beschlossen («Selektion und Übertritt», «Drohende Gymnasialzeitverkürzung», «Ökologie am Schulhaus» sowie «Architektur im Gymnasium»). Diese Entwicklungsschwerpunkte stehen in einer engen Beziehung zum Leitbild und verhindern, dass der anfängliche Enthusiasmus verloren geht. Ein Hauptproblem jeder Schulentwicklung besteht ja gerade darin, dass nach dem Erreichen des ersten Teilziels sich Ermüdungserscheinungen zeigen, die die Weiterarbeit verhindern.

In der Diskussion steht nun eine neue Gruppierung, wahrscheinlich bestehend aus Vertretungen der Schülerschaft, der Schulleitung und der Lehrerschaft, die in Zukunft die Schulentwicklung vorantreiben, die Schulrealität mit unserem Leitbild vergleichen und Anpassungen vorschlagen, Evaluationsmethoden erarbeiten und Evaluationen der durchgeführten Massnahmen durchführen soll. Einige Mitglieder dieser Gruppe wären für die Organisation und Durchführung von Lehrkraftkonventen zuständig und zudem auch weiterhin Ansprechpartner des Kollegiums wodurch die Lehrerschaft weiterhin ein von der Schulleitung unabhängiges Gremium behielte.

Erste Erfahrungen

Mit dem Instrumentarium des Globalbudgets ergeben sich wesentliche Vereinfachungen für den Schulleiter in der Verteilung der Mittel sowie in der kurzfristigen Planung. Durch das ebenfalls bei uns als Pilotprojekt eingeführte «Neue Rechnungswesen» ist es zudem möglich, jederzeit den aktuellen sowie den voraussichtlichen Endkontostand abzulesen, und man muss sich nicht wie bis anhin auf eigene Schätzungen verlassen.

Sowohl Behörden als auch Lehrkräfte wehrten sich gegen einzelne Neuerungen.

Änderungen rufen immer Widerstände hervor. So war es nicht weiter verwunderlich, dass sich sowohl Behörden als auch Lehrkräften gegen einzelne Neuerungen wehrten. Mein Wunsch nach Zusammenfassung mehrerer Konti, z.B. die Konti «Schilf», «Semesterurlaube», «Personalfortbildung», «individuelle Lehrerfortbildung» zu einem neuen Konto «Fortbildung» stiess zwar in der Theorie auf Verständnis. Allerdings wurden von Behördenseite zunächst Einwände erhoben, da nunmehr die Gymnasien nicht mehr ohne weiteres vergleichbar seien. Der Widerspruch ist offenkundig: Teilautonomie ja, aber bitte detaillierte Vergleichbarkeit und Abrechnung. Das Problem liegt darin, dass die Aufsichtsorgane bisher keine strategischen Zielvorgaben formuliert haben, und insofern fehlen natürlich Evaluationskriterien. Der geschlossene Kompromiss ist wie immer gutschweizerisch: Wir erhalten eine aggregierte Kontenführung, die uns die Finanzdirektion unbürokratisch eingerichtet hat und gleichzeitig wird die Finanzdirektion alle Ausgaben wieder in die alten Konti umbuchen, so dass wir zumindest dem Schein nach wieder vergleichbar sind...

Im Kollegium herrschte bei einigen wenigen Lehrkräften zunächst die Vorstellung (und wohl auch die Angst), die Gesamtlehrerschaft würde in Zukunft über die Verteilung des Geldkuchens entscheiden. Inzwischen ist es aber klar, dass die Budgetverteilung eine eindeutige Führungsaufgabe

ist und alles andere lediglich zu erbitterten Grabenkämpfen führen würde. Selbstverständlich ist es unumgänglich und im Sinne der gebotenen Transparenz auch richtig, wenn die Lehrerschaft über die Kriterien der Budgetvergabe informiert wird und die Schulleitung periodisch einen Rechenschaftsbericht über das Pilotprojekt ablegt.

Aufregung verursachte vor allem die Möglichkeit, Sponsorengelder einzunehmen. Dies vor allem vor dem Hintergrund der Diskussionen über Leistungslöhne, Bildungsgutscheine oder Schulprivatisierung. Horrorvisionen machten die Runde: Von Lehrern, die einen Teil ihres Einkommens in Zukunft selber erwirtschaften müssten über Unterrichtsdiktate irgendwelcher Industrien bis zum Staat, der unsere Sponsoringbemühungen mit hämischer Budgetreduktion honorieren resp. Sponsoring sogar zum Unterrichtsauftrag dekretieren könnte. Inzwischen ist eine Arbeitsgruppe dabei, verbindliche Leitsätze zum Sponsoring zu formulieren, und der erste Nebel hat sich gelichtet, nachdem klar wurde, dass wir mit dem besagten Passus in der Verordnung lediglich die bisherige Praxis (also Sponsoring von Spezialanlässen wie Theater, Konzert, Sporttag) legalisieren wollten und weder die Absicht hegen und schon gar nicht den Auftrag zur Geldsuche erhalten haben.

Inzwischen ist eine Arbeitsgruppe dabei, verbindliche Leitsätze zum Sponsoring zu formulieren.

Diese Beispiele belegen allerdings einmal mehr, wie wichtig es ist, allen Betroffenen immer wieder die Inhalte und Ziele der geplanten Entwicklungen mitzuteilen und sie auch in den Entscheidungsprozess miteinzubeziehen. Denn nur wenn alle Beteiligten aktiv und überzeugt an der weiteren Gestaltung der Schule zum Wohl unserer Schülerinnen und Schüler mitarbeiten, kann die «Gute Schule» gelebt werden.



Kerzen selber machen

- Profi-Wachsmischung (Granulat und Platten) zum Ziehen und Giessen in 9 Farben – vom einzigen Schweizer Hersteller – darum äusserst günstig
- garantiert 100 % Bienenwachs (Perlen und Platten)
- Paraffin / Stearin
- Dochte für jede Kerzendicke
- Wachsblätter in 20 Farben zum Verzieren der Kerzen
- Bienenwabenblätter
- 9 verschiedene Farbkonzentrate zum Einfärben des Wachses
- Batikwachs
- Fachkundige Beratung beim Durchführen von Kerzenziehen

Sofort Preisliste verlangen!
Telefon 055 / 412 23 81 – Fax 055 / 412 88 14

LIENERT-KERZEN AG, KERZEN- UND WACHSWARENFABRIK, 8840 EINSIEDELN

LIENERT KERZEN

ETTIMA

HOLZBEARBEITUNGS-MASCHINEN

**Ihr Partner für
Holzbearbeitungs-
maschinen**

Ettima AG, Inh. H. U. Tanner
Bernstrasse 25
3125 Toffen
Telefon 031/819 56 26