

# Von der Non-Profit-Mentalität zum "Chairmanship"

Autor(en): **Osswald, Elmar / Moser, Heinz**

Objektyp: **Article**

Zeitschrift: **Schweizer Schule**

Band (Jahr): **84 (1997)**

Heft 2: **Schulqualität und New Public Management**

PDF erstellt am: **19.09.2024**

Persistenter Link: <https://doi.org/10.5169/seals-526717>

## **Nutzungsbedingungen**

Die ETH-Bibliothek ist Anbieterin der digitalisierten Zeitschriften. Sie besitzt keine Urheberrechte an den Inhalten der Zeitschriften. Die Rechte liegen in der Regel bei den Herausgebern. Die auf der Plattform e-periodica veröffentlichten Dokumente stehen für nicht-kommerzielle Zwecke in Lehre und Forschung sowie für die private Nutzung frei zur Verfügung. Einzelne Dateien oder Ausdrucke aus diesem Angebot können zusammen mit diesen Nutzungsbedingungen und den korrekten Herkunftsbezeichnungen weitergegeben werden. Das Veröffentlichen von Bildern in Print- und Online-Publikationen ist nur mit vorheriger Genehmigung der Rechteinhaber erlaubt. Die systematische Speicherung von Teilen des elektronischen Angebots auf anderen Servern bedarf ebenfalls des schriftlichen Einverständnisses der Rechteinhaber.

## **Haftungsausschluss**

Alle Angaben erfolgen ohne Gewähr für Vollständigkeit oder Richtigkeit. Es wird keine Haftung übernommen für Schäden durch die Verwendung von Informationen aus diesem Online-Angebot oder durch das Fehlen von Informationen. Dies gilt auch für Inhalte Dritter, die über dieses Angebot zugänglich sind.

## Von der Non-Profit-Mentalität zum «Chairmanship»

---

*Elmar Osswald ist Leiter des Instituts für Unterrichtsfragen und Lehrer- und Lehrerinnenfortbildung (ULEF) in Basel und gilt als Fachmann für Fragen der Organisationsentwicklung im schulischen Bereich. Er hat sich den Fragen der «schweizer schule» gestellt und erklärt, was er von den Ideen des New Public Managements (NPM) hält. Darüber hinaus beschreibt er den Weg, den die heutige Staatsschule in den nächsten Jahren zu gehen hat, wenn sie nicht wie die Dinosaurier eines Tages sang- und klanglos untergehen will.*

**«schweizer schule»:** Wenn man die Diskussion um das Konzept des «New Public Management» verfolgt, so trifft man schnell auf Befürchtungen und Ängste von Lehrerseite, dass da mehr Ökonomie auf die Schule zukomme. Doch ist es wirklich bedenklich, wenn die Schulen sich stärker nach wirtschaftlichen Gesichtspunkten ausrichten?

**Osswald:** Ja und Nein, beides. Problematisch finde ich es dort, wo der Qualitätsbegriff, wie er in der Wirtschaft gebraucht wird, einfach übertragen wird. Nach meiner Meinung hat die Schule einen anderen Qualitätsbegriff, auch eine andere Zielvorstellung. Mein Ja bezieht sich hingegen auf den Punkt, dass das System des staatlichen Schulwesens mittlerweile einen derartigen Verkrustungsgrad erreicht hat, dass es günstig ist, sich einmal danach umzusehen, wie andere Leute ausserhalb der Schule lernen. Ich denke, davon könnte man einiges übernehmen.

**«schweizer schule»:** Wie sinnvoll ist es denn, wenn man solche Begriffe aufnimmt wie «Benchmarking», was auf deutsch heisst: sich an der besten Schule messen? Das könnte bei einer Dominanz rein ökonomischer Kriterien schnell bedeuten, dass die billigste Schule die beste ist.

**Osswald:** Da liegt tatsächlich ein Problembereich. Ich vergleiche diese New-Public-Management-Konzeption gern mit einem Pfirsich. Aussen hat er eine schöne flaumige Haut, dann kommt das Fleisch, welches wunderbar ist. Doch irgendwann trifft man auf den harten Kern, an welchem man sich die Zähne ausbeissen kann. Was ist dieser harte Kern? Ich sehe da zwei Aspekte: Einmal dieses Benchmarking – wo ich den Eindruck gewonnen habe, dass es leicht in eine Erbsenzählerei ausarten könnte. Dies fände ich aber ganz fragwürdig im Zusammenhang mit der Arbeit unserer Schulen. Das andere könnte man mit einem Satz von Bärbel Bohley zur deutschen Wiedervereinigung vergleichen: «Wir wollten die Freiheit, und es kam die D-Mark.» Wenn die D-Mark oder der Franken aber zur bestimmenden Richtgrösse im Bildungswesen wird, dann könnte es auf das hinauslaufen, was sie in Ihrer Frage andeuteten.

*Wir wollten die Freiheit, und es kam die D-Mark.*

**«schweizer schule»:** Gibt es denn im Schulbereich überhaupt noch ein Sparpotential? Denn es wird ja immer auch gesagt, der öffentliche Sektor müsse abspecken.

**Osswald:** Da kann ich nur Vermutungen aussprechen. Denn man weiss hier noch wenig und hat dies auch nicht im einzelnen untersucht. Fragt man sich jedoch, ob die Abläufe so organisiert sind, dass keine grossen Überschneidungen und Leerläufe vorkommen, dann könnte es schon sein, dass noch ein gewisses Sparpotential vorhanden wäre. Vielleicht ist das System Schule im Vergleich zu dem, was es bringt, wirklich noch zu teuer.

**«schweizer schule»:** Haben Sie zu diesem Sparpotential konkrete Vorstellungen?

**Osswald:** In diesem Sektor bin ich nicht so bewandert. Ich habe deshalb in meiner Antwort auch den Konjunktiv benutzt. Meine Arbeit liegt eher im Pädagogischen als im Finanzwesen.

---

### Schulqualität und «Chairmanship»

**«schweizer schule»:** Dann kommen wir doch zu einem Thema, das mehr in ihrem Gebiet liegt – der «quality», wie es im Bereich der Management-Theorien so schön heisst. Qualität ist ja ein Begriff, der nicht allein mit Franken und D-Mark zu tun hat; was heisst denn für Sie «Schulqualität»?

**Osswald:** Nach meiner Überzeugung heisst Schulqualität primär, dass man sich der Frage nach dem heutigen Ziel der Bildung stellen muss. Hier würde ich zum *ersten* dem deutschen Juristen Hellmuth Becker folgen, der kurz vor seinem Tod gesagt hat: Das Ziel von Bildung muss heute sein, dass sich die Menschen dauernd auf neue Situationen einstellen können. Man müsste diesen also Verhaltensweisen nahebringen, die helfen, dem ständigen Wechsel gewachsen zu sein, und die Befähigung zum Handeln in dieser Welt sicherstellen. *Zweitens* heisst die gegenwärtig gebotene Devise, viel zu *lernen* und zu *verstehen* und dabei *lernneugierig* zu bleiben. Heute hat man dagegen manchmal den Eindruck, dass die Schule den jungen Leuten «das Lernen eher austreibe». *Drittens* wäre es wichtig, dass junge Menschen Freude und Befriedigung erfahren, wenn sie für andere da sind. Hier spielt eine massgebliche Rolle, dass die Schule selbst zur «Polis auf Zeit» (Hartmut von Hentig) wird.

*Man müsste Verhaltensweisen nahebringen, die helfen, dem ständigen Wechsel gewachsen zu sein.*

Für die Schule heisst damit das Hauptziel: Junge Leute müssen mit jenen Verhaltensweisen vertraut gemacht werden, die ein menschenwürdiges Leben ermöglichen helfen und das Gedeihen einer demokratischen Kultur sowie ihre wirtschaftliche Basis sicherstellen. Zur Erreichung dieser Ziele braucht es ein Muster, das mit sieben wesentlichen Faktoren verbunden ist.

**«schweizer schule»:** Können Sie dies etwas näher ausführen...

**Osswald:** Diese Faktoren sind: *einmal* die Person selbst, also dass diese die Möglichkeit erhält, «Chairmanship» (Cohn) zu lernen – und zwar betrifft dies Schüler und Lehrer...

**«schweizer schule»:** Wenn ich Sie richtig verstanden habe, dann ist der «Chairman» in diesem Sinne nicht ein Führer, von dem alle andern abhängig sind?

**Osswald:** Nein, gerade das Gegenteil. Das ist jeder, der sein Bewusstsein erweitern will und daran wächst. Das ist eine Aufgabe für das gesamte Leben und hat dann als Haltung zur Folge, dass man sich in den Lebenssituationen, mit denen man konfrontiert wird, zu helfen weiss. Ein solcher Mensch hat Zivilcourage, er ist entscheidungsfähig, auch wenn die Bedingungen von aussen und manchmal auch von innen beschränkt sind. Ausgangspunkt ist die Möglichkeit, innerhalb seines Lebens umzulernen und sich an neue Situationen anzupassen. Wenn man dieser Prämisse zustimmt und dem Lernen einen hohen Stellenwert gibt, dann ist man an einem Menschen interessiert, der es sich zutraut und der fähig ist, sein Bewusstsein zu erweitern.

**«schweizer schule»:** Und das gilt auch für die Schüler...

**Osswald:** Ja, das gilt auch für die Kinder. Wenn man das zu entwickeln vermag, sowohl für sich selbst wie in der Zusammenarbeit mit andern Kollegen und Schülern, dann hat man viele Probleme wie z. B. die steigende Aggressivität in den Schulen, bzw. das Ausmass könnte sich stark reduzieren.

Doch weiter zu den sieben Faktoren: Erst auf dieser Voraussetzung wird dann *zweitens* eine Teamarbeit ermöglicht, welche diesen Namen verdient. Teamarbeit wird heute nämlich als Begriff inflationär gebraucht, doch es sind selten wirkliche Teams, die am Werk sind. Dies führt *drittens* dazu, dass der Stoff im Unterricht angemessen vermittelt werden kann.

*Teamarbeit wird als Begriff inflationär gebraucht, es sind selten wirkliche Teams, die am Werk sind.*

Diese drei genannten Faktoren bilden erst einmal ein Dreieck. Doch das damit bezeichnete Geschehen spielt sich nicht im luftleeren Raum ab, sondern es hat ein Umfeld, das – als *vierter* Faktor – unterstützend tätig sein sollte. Dazu kommt, dass es praktisch zwei Beine braucht, damit das Ganze funktioniert. Das eine Bein wären *fünftens* die Schulleitungen. Diese müssen m. E. umlernen, also weniger verwaltend und mehr gestaltend tätig sein. Das andere Bein sind *sechstens* die Strukturen der Organisation: also die Betriebs- und Unterrichtsorganisation, die Aufgaben, die Raumfrage, die Zeiteinteilung und das Feedback, aber auch die mentalen Muster, die dahinterstecken. Gerade diese sind oft nur schwer zu verändern. Zum Schluss braucht *siebtens* jede Schule eine Vision. Diese sieben Kriterien schaffen jene konzertierte Lehrleistung, die die Voraussetzung optimaler Lernleistungen der Schüler darstellt.

**«schweizer schule»:** Aufgrund der Zielsetzung und des von ihnen geforderten Strukturwandels würde mich interessieren: Hilft das Kon-



## **zept des New Public Managements bei der Realisierung, oder müsste die Entwicklung in eine andere Richtung gehen?**

**Osswald:** Das ist eine schwierige Frage. Ich vermute allerdings, dass es mehr schadet als nützt. Denn wenn der Franken und das Erbsenzählen entscheidend werden, also Finanzen und Benchmarking den harten Kern bilden, dann sehe ich die Gefahr, dass es zu einem Fehlschlag kommt und man an dem vorbeigeht, was Schulen wirklich in Bewegung setzen könnten.

---

### **Die Teilautonomie der Schule**

**«schweizer schule»:** **Aber könnte man nicht im Gedanken der autonomen Einheiten, die selbst wirtschaften, eine gewisse Verwandtschaft im Strukturbereich sehen?**

**Osswald:** Natürlich. Sowohl im strukturellen wie im organisatorischen Bereich kann das eine Hilfe sein. Die Teilautonomie der Schule entspricht von der gedanklichen Intention her der «Chairmanship» des Individuums. Das wäre sicher ein positiver Teil im Zusammenhang mit dem NPM. Es kommt noch dazu, dass man möglicherweise die Schulen gar nicht in Bewegung und in Fahrt bringt, wenn man nicht so ansetzt, wie es jetzt zum Beispiel im Kanton Zürich versucht wird. Hier kann dieses Gedankengut eine Hilfe sein. Trotzdem bleibt für mich das Entscheidende, *wie* dies dann nachher weitergeführt wird.

**«schweizer schule»:** **Wie sieht dann in diesem Zusammenhang die Position des Schulleiters aus. Der hat dann ja eine relativ starke Position. Das Führungsverhalten wird ja in solchen neuen Konzepten oft sehr stark betont. Ist dies eine zukunftsweisende Richtung, oder wären noch weitere Elemente wichtig?**

**Osswald:** Für mich ist unbestritten, dass die Frage der Teilautonomie mit der Schulleitung steht und fällt. So gesehen handelt es sich tatsächlich um eine fundamental wichtige Funktion – allerdings nicht im Sinne der 3 K's des Militärs: Kommandieren, Kontrollieren und Korrigieren, sondern im Rahmen des neuen Führungsverständnisses, wo man mit den Leuten zusammen eine vorher gemeinsam erarbeitete Vision zu erreichen versucht. Es braucht also sehr viel Know-how im Umgang mit Menschen, und daran fehlt es heute allerdings noch an allen Ecken und Enden. Denn das war bisher dort, wo es überhaupt Schulleitungen gab, nicht die Hauptaufgabe. Vielmehr ging es vorwiegend darum, verwaltungsmässig einen reibungslosen Betrieb sicherzustellen.

*Es braucht sehr viel Know-how im Umgang mit Menschen, und daran fehlt es heute.*

---

### **Managementfunktionen in der Schule**

**«schweizer schule»:** **Könnte man diese neuen Aufgaben der Schulleitung auch als «Schulmanagement» bezeichnen – um wieder einen Begriff aus der Ökonomie heranzuziehen?**

**Osswald:** Es kommt in dieser Beziehung darauf an, was die Teilautonomie alles umfassen wird. Wenn man so weit geht und den Schulen ein Global-

budget zur Verfügung stellt, welches alles umfasst, vom Personal bis zu Gebäudekosten und -renovationen, dann wäre die unternehmerische Führung von Schulen eine Management-Aufgabe. Das dürfte aber in der Schweiz kaum so schnell zu erreichen sein. Denn es fehlen bei uns an vielen Orten die Schulleitungen; diese müssen erst einmal eingerichtet werden. Dann braucht es auch ein Verständnis für solche neuen Aufgaben, also es müsste nach meiner Meinung zuerst eine Langzeitperspektive entwickelt werden.

**«schweizer schule»:** Doch wäre es wünschbar, dass es in diese Richtung geht?

**Osswald:** Im jetzigen Zeitpunkt kann diese Frage meines Erachtens nicht klar beantwortet werden. Grundsätzlich muss man eine Mischform zwischen Staat und Markt, zwischen Recht und Chance sowie zwischen Reglement und Motivation der Leute finden. Diese Balance versuchen wir z. B. hier am ULEF zu finden, doch bis heute ist uns dies noch nicht vollständig gelungen.

**«schweizer schule»:** Könnte es nicht auch problematisch sein, wenn man vom Schulleiter als Manager ausgeht und gleichzeitig basisdemokratische Mitbestimmung und die gemeinsame Erarbeitung von Zielsetzungen postuliert? Da könnten sich doch auch leicht Widersprüche und neue Probleme ergeben. Gibt das Führungsverständnis der Wirtschaft, das sich in den letzten Jahrzehnten ja auch gewandelt hat, hier für die Schule Impulse?

**Osswald:** Auch in der Wirtschaft existiert das neue Führungsmodell bisher erst in der Theorie und in ein paar wenigen Betrieben. Es wird zwar überall darüber geschrieben und die Bücher haben grosse Auflagen, aber die Realität ist weitgehend anders. Ebenso ist in den Schulen der Boden dafür noch nicht gegeben. Erst wenige Schulen versuchen, dies zu realisieren. Häufig sind es übrigens Frauen, welche diese Schulen leiten, weil sie ein anderes Führungsverständnis haben. Hier muss man erst Wege finden; wahrscheinlich geht es in die Richtung, dass eine Schule jene sensiblen Themen herausfinden muss, die gemeinsam entschieden werden müssen, und gleichzeitig muss klar werden, was allein in die Kompetenz der Schulleitung fällt. Wenn das alles basisdemokratisch entschieden wird, ist man innert eines Zyklus von ein bis zwei Jahren total erschöpft.

*Auch in der Wirtschaft existiert das neue Führungsmodell bisher erst in der Theorie.*

**«schweizer schule»:** Doch wenn solche neuen Aufgaben wie Schulentwicklung auf die Lehrer zukommen, dann müsste man doch auch die notwendigen Voraussetzungen schaffen, dass sie sich kompetent an solchen Diskussionen beteiligen können. Hätte das nicht zur Folge, dass z. B. Stundenentlastungen und Weiterbildungsmassnahmen die erhofften Spareffekte neutralisierten?

**Osswald:** Sicher ist, dass der heute breiter gefasste Amtsauftrag des Lehrers, der nicht mehr allein das Unterrichten umfasst, Konsequenzen für das

Stundendeputat hat. Es kann natürlich nicht beibehalten werden, indem man alles andere als Supplement einfach daraufsattelt. Vielmehr muss man einen neuen Verteilungsmodus finden. Denn die neue Schule funktioniert halt einfach nicht mehr so wie diejenige des Industriezeitalters, die noch stark verregelt war. Ob sich trotzdem noch sparen lässt, ist schwer zu beantworten. Vielleicht wird das Schulwesen auch teuer bleiben, diese Frage bleibt für mich offen.

**«schweizer schule»:** Darf denn das Schulwesen in der heutigen Krisenzeit noch etwas kosten?

**Osswald:** Eindeutig: ja.

---

### Die Beamtenmentalität der Lehrerschaft

**«schweizer schule»:** Nun ist jedoch die Abwehr der Lehrer gegenüber solchen neuen Formen des Schulmanagements recht deutlich zu verspüren. Auf der andern Seite könnten die neuen Aufgaben, die auf die Schule zukommen, auch attraktiv sein. Warum ist die Skepsis in der Lehrerschaft so stark?

**Osswald:** In meinen Augen ist das weitgehend dadurch begründet, dass die Lehrerschaft – auch wenn sie dies nicht gerne hört – durch die Beamtenstruktur geprägt ist. Diese ist indessen mental stark hierarchisch geprägt, was bedeutet, dass man das ausführt, was einem befohlen wird. Oder man beginnt «auszurufen» und zu schimpfen. Die Hoffnung wäre, dass es gelingt, dieses autoritäre Modell zu überwinden, da es nicht nur wegen der Kinder, welche die Schule besuchen, problematisch ist, sondern generell nicht mehr in unsere Zeit passt.

*Die Problematik dieser Beamtenmentalität liegt darin, dass sie innovationsfeindlich ist.*

Die Problematik dieser Beamtenmentalität liegt nicht zuletzt darin, dass sie innovationsfeindlich ist. Das kann sich bei der Lehrerschaft etwa an folgenden Zügen festmachen: Die Non-Profit-Mentalität: Ich bin auf Lebenszeit angestellt, und mir kann nichts passieren. Dann auch die Absicherungsmentalität, also eine sehr geringe Risikobereitschaft. Man hat zudem ein versteckt autoritäres Verhalten entwickelt, das man zwar weit von sich weist – etwa mit dem Argument, dass man sich schon genügend lautstark bemerkbar machen und «ausrufen» könne. Dazu kommt die «Null-Fehler-Toleranz», wonach es eine Todsünde darstellt, Fehler zu machen. In der Schule ist dann derjenige der beste, der keine Fehler macht. All dies zusammen macht es dann so schwierig, überhaupt an die Leute heranzukommen.

---

### Die Basler Schulreform als Entwicklungsmodell

**«schweizer schule»:** Nun sind sie ja mit Ihrem ULEF in Basel in der Lehrerfortbildung tätig, und in Basel wurde in den letzten Jahren mit der Orientierungsstufe eine grossangelegte Schulreform durchgeführt. Wenn Sie nun diese kritischen Punkte benennen, so wäre zurückzufragen. Haben Sie hier in Basel in diesem Bereich etwas bewegen können?

**Osswald:** Ich finde, dass dies bei uns im Rahmen von VOLENA (Vorbereitung der Lehrkräfte der Orientierungsstufe auf die neue Aufgabe) gelungen ist. Allerdings möchte ich beifügen, dass wir am Anfang auf sehr grosse Schwierigkeiten gestossen sind. Kritik und Widerstände, die man dagegen aufbot, waren ziemlich massiv. Aber nach einem Jahr waren wir durch den Tunnel hindurch. Da begannen die betroffenen Kolleginnen und Kollegen zu merken, dass ihnen das nützt, was wir mit einer arbeitsplatzbezogenen Fortbildung und der damit verbundenen Teamorientierung intendierten. Und auch die erste wissenschaftliche Evaluation, die jetzt auf dem Tisch liegt, bestätigt diese Wendung zum Positiven. Die Zusammenarbeit unter den Lehrern hat sich ebenso verbessert wie die Arbeitszufriedenheit. Doch wir haben dies nicht mit Benchmarking erreicht, sondern eher mit psychologischen Mitteln, indem wir die Selbstachtung und den Gestaltungswillen der betroffenen Lehrkräfte aufzurichten und zu stützen suchten. Wenn das zu greifen beginnt, dann geschieht so etwas wie persönliches Wachstum bei den Betroffenen selbst; und dann beginnen auch die Schulen zu wachsen.

*Die Zusammenarbeit unter den Lehrern hat sich ebenso verbessert wie die Arbeitszufriedenheit.*

**«schweizer schule»:** Müsste man aufgrund dieser Erfahrungen anderen Kantonen, die jetzt das NPM forcieren, raten, erst einmal auf eine ähnliche Entwicklung wie in Basel zu setzen, wenn wirklich eine durchgreifende Reform des Schulwesens erreicht werden soll? Das New Public Management bedürfte also der Ergänzung auf einer anderen Ebene.

**Osswald:** Ich bin selbstverständlich der Meinung, dass dies geschehen müsste. Für mich gilt primär: Neue Schule ist neue Kommunikation. Wenn man nicht lernt, anders miteinander zu kommunizieren, dann wird alles immer wieder scheitern. Wir haben bei uns ein schrittweises Vorgehen praktiziert, und auch in Zukunft geht dieser Prozess weiter. Heute heisst die Vision der Schulleitung unserer Orientierungsschule: «Im Jahr 2002 sind wir eine lernende Organisation.» Es ist die dritte Stufe eines Entwicklungsprogramms, das 1984 seinen Anfang nahm.

---

### Schule und Elternhaus

**«schweizer schule»:** Für mich stellt sich mit der Teilautonomie der Schule und der «corporate identity», welche jede Schule gewissermassen entwickeln müsste, ein weiteres Problem. Müsste innerhalb der Gemeinden nicht auch eine freie Schulwahl für Eltern und Kinder bestehen, damit dies auch funktioniert? Wäre das für Sie ein wichtiges Element, oder ist es utopisch, an so etwas zu denken?

**Osswald:** Das Aushandeln, welche Entscheide in die Hände der Betroffenen gegeben werden, ist in unserem Lande generell noch nicht weit gediehen. Ob dabei nun die freie Schulwahl gerade der erste Schritt wäre, das würde ich bezweifeln. Da muss man wahrscheinlich etwas zurückhaltend sein. Aber für mich ist es nicht auszuschliessen, dass dies eine Option werden könnte. Im Moment wäre dies jedoch für einen Teil der Schulangehörigen, nämlich die Lehrkräfte, eine grosse Überforderung.

**«schweizer schule»:** Meine Frage geht auch dahin, dass im Rahmen des NPM auch der Aspekt der Kundenorientierung betont wird. Wenn man jedoch sieht, wie das heute oft diskutiert wird, erhält man manchmal den Eindruck, diese Kunden seien vor allem die Politiker und weniger die Kinder und die Eltern. Was wäre deshalb zu tun, um die eigentlichen Abnehmer – Eltern und Kinder – besser zu bedienen? Denn diese finden sich oft besonders in die Zwänge der von Ihnen erwähnten Bürokratie eingespannt – etwa wenn eine mehrhundertfränkige Busse droht, nur weil man sein Kind einen oder zwei Tage vor dem offiziellen Ferienbeginn aus der Schule herausgenommen hat.

**Osswald:** Konkret möchte ich mich dazu nicht äussern. Doch als Beispiel könnte man Holland herbeiziehen. Dort sind auf der Systemebene nur noch das Gehalt, die Ferien, die Auszahlung bei Krankheit und Pension zentral geregelt. Alles andere wird auf der nächsten Ebene, also der Schulebene, geregelt. Doch davon sind wir noch weit entfernt. Wo wir, bzw. die vielen einzelnen Kantone, einmal hinkommen, das muss offen bleiben. Doch wenn wir die Schulebene betrachten, dann finde ich es sehr wichtig, dass es zu einer anderen Zusammenarbeit zwischen Eltern und Lehrkörper kommt. Diese muss viel enger und vertrauensvoller sein wie heute. Dass dann solche Beispiele, wie Sie es geschildert haben, auf der Schulebene behandelt werden, das kann ich mir sehr gut vorstellen.

*Wo wir einmal  
hinkommen, das muss  
offen bleiben.*

---

#### **Ein Ausblick in die Zukunft...**

**«schweizer schule»:** Was sind denn für Sie in nächster Zeit die wichtigsten Schritte, die im Schulwesen der Schweiz anzugehen wären?

**Osswald:** Ein nächster Schritt wäre, dass aus der Fortbildung eine Weiterbildung wird, die für jeden einzelnen eine permanente Aufgabe darstellt. In den nächsten sieben bis zehn Jahren müsste bei den Lehrkräften ein Bewusstsein dafür entstehen, dass dies notwendig ist, wenn sie nicht sich, den Kindern, ihrer Schule, ihrem Berufsstand und den sie bezahlenden Auftraggebern (Strittmatter) schaden wollen. Als weiterer Punkt wäre wichtig, dass man mit der Teilautonomiefrage ernst macht. In diesem Zusammenhang müssen wir uns zuerst einmal fragen, was die Schule jetzt und in Zukunft für eine Rolle spielen soll, was sie für einen Auftrag hat, und wie nachher ein Gleichgewicht zwischen Staat und Markt geschaffen werden kann. Falsch wären demgegenüber beide Alternativen: Wir bleiben beim Staat oder wollen nur noch Markt.

**«schweizer schule»:** Wie sehen Sie die Chancen, dass wir das in der Schweiz wirklich packen?

**Osswald** (... zögert lange): Ich denke die Chance ist etwa hälftig. Wir stehen am Scheideweg.

**«schweizer schule»:** Und was geschieht, wenn es nicht gelingt?

**Osswald:** Dann geht der Dinosaurier Staatsschule unter.

*Das Interview führte Heinz Moser*