

Bernhard Pulver

Vertrauen fördert Vertrauen

Ein Erlebnisbericht

Der Autor ist seit 2006 Erziehungsdirektor des Kantons Bern. Er hat das Stichwort «Vertrauen» ins Zentrum seiner Bildungsstrategie gestellt. Auf unsere Anfrage schrieb er uns: «Vertrauen als Thema der – leider – letzten Reformatio-Ausgabe. Welch hoffnungsvolles Motto. Sehr gerne nehme ich die Einladung an, dazu meine Gedanken niederzuschreiben.»

Vertrauen – Die ersten Schritte im Leben brauchen Vertrauen. Grundlage für gute Erziehung und Bildung ist zunächst einmal, den Kindern und Jugendlichen Vertrauen zu schenken, damit sie Vertrauen in sich, ihre Zukunft, ihre Fähigkeiten und Potenziale und Vertrauen in andere Menschen entwickeln. Vertrauen ist unabdingbar: Ohne Vertrauen ist gute Bildung und Erziehung unmöglich.

Vertrauen heisst, davon auszugehen, dass die Partnerinnen und Partner grundsätzlich guten Willens sind und das ihnen Mögliche tun, um gute Arbeit zu leisten. Es bedeutet, den Menschen zuzutrauen aber auch zuzumuten, dass sie selbständig handeln und das Richtige tun werden.

Ich erinnere mich gut an eine meiner ersten Veranstaltungen mit Lehrpersonen, als mich ein Lehrer fragte: «Was sollen wir tun bei Disziplinschwierigkeiten in der Klasse?» Meine Antwort war für mein Renommee vielleicht nicht optimal: «Das müsste ich *Sie* fragen: Sie sind die Fachperson. Ich vertraue *Ihnen*, dass Sie das richtig machen. Als Erziehungsdirektor kann ich Ihnen diese Frage nicht beantworten.»

*

Misstrauen – Das Thema Vertrauen kam mir allerdings zunächst in negativer Prägung entgegen. Ich war erstaunt, wie viel Misstrauen im Bildungswesen – aber wohl nicht nur dort! – herrscht. Die Politik misstraut den Lehrpersonen, die scheinbar viele Privilegien (sichere Stelle, Ferien etc.) hätten und doch nur über ihre Schwierigkeiten «jammern» würden. Die Lehrpersonen

misstrauen der Politik, die immer mehr Anforderungen an sie stelle und die zur Verfügung stehenden Ressourcen abbaue. Damit nicht genug. Die Universität misstraut den Gymnasien: Letztere böten nicht mehr die nötige «Abschlussqualität», um die Studierfähigkeit sicherzustellen. Die Sekundarstufe II – Mittelschulen und Berufsbildung – äusserte die Auffassung, die Abgängerinnen und Abgänger der Volksschule könnten auch nicht mehr das, was sie früher konnten und für die Sek II dringend bräuchten. Der Kanton befand, dass mit der vorgegebenen Anzahl Wochenlektionen die Arbeitszeit der Lehrkräfte nicht genügend definiert sei und umschrieb in der Verordnung, dass Lehrkräfte pro Jahr eine Jahresarbeitszeit von 1930 Stunden zu leisten hätten – aufgeteilt in 85 % Unterrichten, 12 % Teamarbeit und 3 % Weiterbildung. Wenig hat gefehlt, und man hätte mir eine obligatorische Zeiterfassung für die Lehrpersonen vorgeschlagen, um diese «Erbsenzählerei» zu kontrollieren.

*

Schwarze Schafe – Natürlich existieren sie. Nicht alle Menschen verdienen das in sie gesetzte Vertrauen. In jedem Lehrkörper gibt es wie in jedem anderen Beruf Leute, die nicht das ihnen Mögliche leisten, Freiräume missbrauchen und Schwachstellen ausnützen.

Ich bin jedoch überzeugt, dass sich der einzelne Mensch und unsere Gesellschaft besser entwickeln, wenn wir einander grundsätzlich Vertrauen entgegenbringen. Wenn wir das Risiko eingehen, dass dieses Vertrauen auch missbraucht werden kann. Bei jenen, die unser Vertrauen nicht verdienen, können wir zwar mit Kontrollen und Misstrauen das Schlimmste verhindern. All die Menschen aber, die nur mit Vertrauen Höchstleistungen erbringen, demotivieren und bremsen wir damit. Und bei den vielen, die zunächst weder der einen noch der anderen Kategorie zuzuordnen sind, können wir mit Vertrauen neue Kräfte mobilisieren. Wer ihnen Verantwortung übergibt und sich bei der Definierung von sinnvollen Kontrollen vom Grundprinzip Vertrauen leiten lässt, wird sie zu höheren Leistungen, zu besserer Zusammenarbeit bringen.

Für mich unvergesslich bleibt das geistig behinderte Mädchen, das, gefragt, was es sich im Leben am sehnlichsten wünsche, sagte: «Dass Ihr mir einmal alles zutraut!»

Natürlich gibt es negative Ausnahmen. Natürlich gibt es die Notwendigkeit von Kontrollen. Wem wir aber das Positive zu-

trauen, wem wir guten Willen unterstellen, der wird auch eher Positives leisten und die in ihn gestellten Erwartungen erfüllen.

*

Vertrauen und Unterstützung – Diese persönliche Grundhaltung brachte ich in die Politik ein. Und staunte zunächst nicht wenig, dass in der kantonalen Bildungsstrategie unter den grundsätzlichen Leitlinien alle möglichen aufgeführt waren, etwa Chancengleichheit, Durchlässigkeit, Gleichstellung, Qualitätssicherung, Lebenslanges Lernen – alles wichtige Dinge! –, nicht hingegen die für die Bildung zentralen Begriffe des Vertrauens und der Unterstützung.

Meines Erachtens muss die Führung vorleben, was sie von ihren Mitarbeitenden erwartet. Das gilt auch in der Bildung. Deshalb muss die Regierung und die Erziehungsdirektion das Vertrauen, das die Lehrkräfte gegenüber ihren Schülerinnen und Schülern ausstrahlen sollen, vorleben. Entsprechend hat der Regierungsrat auf unseren Antrag nun in der neuen Fassung der Bildungsstrategie die Begriffe Unterstützung und Vertrauen als zentrale Handlungsachsen eingebaut:

Der Kanton schafft mit seinen Partnerinnen und Partnern der Bildungspolitik die Voraussetzungen, damit gute Bildung vor Ort entstehen kann.

Er unterstützt die Bildungsinstitutionen, die Lehrbetriebe und die Lehrenden aller Stufen. Die Schulleitungen unterstützen die Lehrerinnen und Lehrer bzw. die Dozentinnen und Dozenten. Diese unterstützen die Schülerinnen und Schüler bzw. die Studierenden und ihre Familien.

Das Schaffen von gegenseitigem Vertrauen ist die Grundvoraussetzung für die Entfaltung der Menschen. Vertrauen in unser Bildungssystem, in die Schulleitungen und Lehrpersonen, in die Familien und in die Auszubildenden ist somit Voraussetzung für den Bildungserfolg unseres Landes. Vertrauen heisst, grundsätzlich einmal davon auszugehen, dass die Partner mithelfen und alles daran setzen, gute Arbeit zu leisten.

Bildungsinstitutionen und Lehrpersonen sollen den nötigen Freiraum erhalten, um Qualität zu entwickeln und eigenverantwortlich handeln zu können.

(Bildungsstrategie des Kantons Bern 2009, Version zu Handen des Grossen Rates, S. 9)

Finnland – Als Bildungspolitikerin oder -politiker kommt man fast nicht darum herum, einmal nach Finnland zu reisen. So wollte und habe auch ich mich von der Arbeit des PISA-Ranglisten-Anführers anregen lassen. In wichtigen Punkten ist die finnische gesellschaftliche Situation nicht vergleichbar mit der schweizerischen (extrem tiefer Anteil Fremdsprachiger am Rande des Kontinents). Manches ist zwar als Erkenntnis wichtig, wäre politisch aber bei uns wohl nur schwer umsetzbar (sehr frühe Ganztagesbetreuung fast aller Kinder – die HarmoS-Debatte in der Schweiz lässt grüssen!). Wieder anderes zeigt auch die Grenzen des finnischen Bildungssystems auf – namentlich die sehr hohe Jugendarbeitslosigkeit.

Was mich aber beeindruckt hat, ist die Konsequenz, mit der seit Jahrzehnten menschliche Grundprinzipien in der finnischen Politik umgesetzt werden. Ich staunte nicht schlecht, als ein Vertreter des Bildungsministeriums unserer bernischen Delegation die drei Grundprinzipien der finnischen Bildungspolitik vorstellte: «Chancengerechtigkeit, Vertrauen, Unterstützung». Und uns anschliessend schilderte, wie sie diese Begriffe verstehen. Dass der Begriff Vertrauen etwa bedeute, die detaillierten Lehrpläne durch einen Rahmenlehrplan zu ersetzen. Die Schulen genossen das Vertrauen, den eigentlichen Lehrplan selbst zu erstellen. Auch das Obligatorium für die Lehrerfortbildung wurde in Finnland aufgehoben. Die Lehrpersonen betreiben, wie man uns erläuterte, auch ohne Vorschriften sehr viel Fortbildung. Die Qualität sei eher gestiegen. Abgeschafft worden sei in Finnland auch das Schulinspektorat. Es werde lediglich überprüft, ob die Schulen die Ziele der obligatorischen Schule (vgl. die als Standards bezeichneten Kompetenzziele im schweizerischen HarmoS-Konkordat) erreichen würden. Das genüge als Überprüfung.

Wie uns berichtet wurde, prägt die Grundhaltung des Vertrauens das finnische Bildungswesen nach einer anfänglichen Implementierungsphase seit vielen Jahren. Inzwischen seien alle überzeugt davon, dass mit Vertrauen viel mehr erreicht werde, als mit all den vorher existierenden Kontrollmechanismen.

*

«*Denen glaube ich nichts*» – Das Thema Misstrauen begegnete mir in den letzten Monaten wieder intensiv. In der Debatte vor der HarmoS-Abstimmung in meinem Kanton spürte ich an vie-

len Veranstaltungen, insbesondere in ländlichen Regionen, ein grundsätzliches Misstrauen gegenüber den Behörden und dem Staat, wie ich es mehr in fundamentalistischen Kreisen der Vereinigten Staaten erwartet hätte als in der Schweiz.

«Zwangseinschulung», «man will uns die Kinder wegnehmen», «kasernierte Verwaltung», «DDR-Zustände». Ein relativ harmloses Konkordat, das nur sehr wenige Dinge gesamtschweizerisch koordiniert, den zweijährigen Kindergarten aber neu in den Regelverlauf der Schullaufbahn eines Kindes integriert, hat derartige Ängste ausgelöst. Wenn ich jeweils darlegte, dass mit «Einschulung» im HarmoS-Konkordat ein juristischer Begriff gewählt worden sei und dass am Kindergarten grundsätzlich nichts ändere, biss ich oft auf Granit. «Hier steht Einschulung geschrieben und es steht auch nichts von Ausnahmen. Glaubt Herrn Pulver nicht, glaubt nur, was hier steht und nichts anderes», hiess es dann. Dass juristische Texte immer auch von ihrer Anwendung, Auslegung und dem Kontext leben, brachte als Argument gar nichts. Ebenso wenig die Tatsache, dass bereits im heute gültigen Schulkonkordat von 1970 kein Wort von Ausnahmen betreffend die Einschulung der Kinder in die 1. Klasse steht und trotzdem sämtliche Kantone rechtsgültig flexible Einschulungsmöglichkeiten vorsehen. Das nützte einfach nichts. «Denen vertrauen wir nicht» hiess es.

Ich habe diese Stimmung mit Bedauern zur Kenntnis genommen. Auf der Basis des grundsätzlichen Misstrauens in alle Behörden können wir letztlich keinen Staat aufbauen. Ist das Misstrauen einmal so weit gediehen, wird es schwierig, sachlich über Dinge zu sprechen (wobei ich keinesfalls in Abrede stellen möchte, dass es nicht auch sachlich gerechtfertigte Einwände gegen HarmoS gab und gibt!).

*

Vertrauen in die Eltern – Vertrauen darf aber nicht nur als Grundsatz in einer Bildungsstrategie figurieren, es muss in konkreten Entscheidungen und Regelungen auch gestärkt werden. Und so habe ich vor – wie dies auch andere Kantone schon getan haben –, bei der Umsetzung von HarmoS den Schlussscheid, ob ein Kind ein halbes oder ein ganzes Jahr später in den Kindergarten gehen soll, den Eltern zu überlassen. Nach einem Gespräch mit der Schulleitung sollen die Eltern diesen Entscheid selber fällen können. Sie wissen, was für ihr Kind gut ist. In al-

len Diskussionen wurde dieser Ansatz – für mich fast überraschend – von links bis rechts positiv aufgenommen. Nun bin ich gespannt, ob die Politik – Regierungsrat, Grosser Rat – dieser Grundhaltung folgen wird.

*

Misstrauen ist ein Zeichen von Schwäche – Mein Anliegen, auch in der Politik vermehrt mit Vertrauen zu arbeiten, begleitet mich weiter. Die Reaktionen sind insgesamt positiv. Die Bildungsstrategie des Kantons wurde bisher in allen Gremien – gerade auch wegen der menschlichen Grundhaltung, die sie vermittelt – positiv aufgenommen und der Abstimmungskrimi zu HarmoS ist gut ausgegangen: 51,5 % stimmten dem Konkordat zu. Bern gehört damit zu den drei Kantonen, welche die Vorlage in einer Volksabstimmung angenommen haben (zusammen mit Zürich und St. Gallen). Wenn «Misstrauen (...) ein Zeichen von Schwäche ist» (Mahatma Gandhi), ist Vertrauen wohl ein Zeichen von Stärke. Vertrauen schenken fördert das Vertrauen auf der Gegenseite. In diesem Sinne ist das Schenken von Vertrauen auch ein «en-powerment» unserer Partnerinnen und Partner, wie man «neudeutsch» heute sagen würde.

Und da ich in meiner täglichen Arbeit vor allem im Bereich Bildung und Kultur Vertrauen schenken kann, möchte ich als Ausblick Johann Heinrich Pestalozzi zitieren: «Vertrauen schenken ist eine unerschöpfliche Kapitalanlage». Wenn schon mal mehr ökonomisches Denken in der Schule ... dann solches!