

## Reduce to the max!



Der amtierende Direktor der ilz Josef Winkelmann tritt per Ende November 2007 altersbedingt von seinem Amt zurück. Aufgrund dieses Rücktritts wurde im Rahmen eines offenen Wahlverfahrens für die Besetzung der Direktorenstelle bei der Interkantonalen Lehrmittelzentrale (ilz) sein Nachfolger gewählt. Die Delegierten der 18 ilz-Mitglieder (17 Kantone und das Fürstentum Liechtenstein) hatten an ihrer Versammlung Gelegenheit, den vom Wahlausschuss vorgeschlagenen Marcel Gübeli näher kennen zu lernen, bevor sie zur Wahl schritten.

Im Folgenden haben Sie die Möglichkeit, sein Referat anlässlich der Delegiertenversammlung der ilz zu lesen. Marcel Gübeli, ursprünglich Lehrer mit mehreren Jahren Tätigkeiten sowohl in der Wirtschaft als auch in der Bildungsplanung der Bildungsdirektion des Kantons Zürich, zeigt darin seine Vorstellungen und Ideen rund um die Lehrmittelkoordination und -entwicklung, im Speziellen aber zur ilz, auf.

### Reduce to the max!

#### Beitrag auf Basis des Referats anlässlich der Delegiertenversammlung der ilz

Sehr geehrte Damen und Herren, geschätzte Delegierte der ilz

Es freut mich ausserordentlich, mich der Wahl zum Direktor der ilz zu stellen. Ich bedanke mich für die Möglichkeit, meine Überlegungen Lehrmittelkoordination und -entwicklung darlegen zu können.

Im Folgenden werde ich auf vier Themenbereiche eingehen und Ihnen meine persönliche Sicht dazu aufzeigen:

1. Wer ist die ilz?
2. Wer ist die ilz?
3. Wer ist die ilz?
- und 4. Was macht die ilz?

In Zusammenarbeit mit den rund 74 Mitgliedern der ilz-Organen setzen sich in der Geschäftsstelle in Rapperswil fünf Personen mit 310 Stellenprozenten für die Anliegen der ilz ein. Oder sind es die Anliegen der Kantone oder gar der Verlage? Oder geht es um qualitativ hochstehende Lehrmittel?

De facto geht es darum, innovative, aber klar strukturierte Lehrmittel für Lehrpersonen produziert zu wissen, welche dann im Sinne einer gut koordinierten, freiwilligen Zusammenarbeit der Kantone möglichst flächendeckend

von allen Schülerinnen und Schülern eingesetzt und geschätzt werden, damit sie dann alle Untiefen im Lernalltag umschiffen können, die – nach Einschätzung anderer – ohne Lehrmittel, dafür mit vielen Übungsmaterialien, gar nie bestanden hätten. Oder einfacher: Wir machen das, was in der föderalistischen Schweiz als das Unmögliche gilt – wir koordinieren!

#### 1. «Wer ist die ilz?» oder «Die ilz und die Basis»

Als ich vor knapp drei Jahren bei der ilz tätig wurde, waren mir die Funktion der ilz und die Aufgaben der Geschäftsstelle nicht ganz unbekannt, das Wissen aber lückenhaft. Im Alltag wurde ich dann mit all den Fragen konfrontiert, die mir nach und nach ein Bild der ilz gegeben haben.

Die Organisation und die Aufgaben der ilz werden von aussen konsequent falsch wahrgenommen (siehe Illustration). Für Lehrpersonen sind wir ein produzierender Verlag. Diese Wahrnehmung stützen wir mit dem Auftritt an der Worlddidac, der Präsenz an der Magistra und insbesondere – zumindest bis 2006 – mit dem Versand des Katalogs. Etwas klarer trägt unser Magazin «i-mail» die Idee der Koordination nach aussen. Vor allem das Schwerpunktthema zeigt jeweils, dass uns der Verkauf als solcher nicht im Vordergrund steht.



Unterstützt wird diese Botschaft neu auch durch den Jahresbericht, der seit diesem Jahr einem breiteren Publikum im Bildungswesen und in der Politik zugänglich gemacht wird.

## 2. «Wer ist die ilz?» oder «Die ilz und die Kantone»

Nicht nur die Basis hat ein falsches Verständnis der Funktion und Tätigkeit der ilz. Weit schlimmer ist die falsche Wahrnehmung in den Verwaltungen und der Politik. Einerseits wird die Geschäftsstelle oft mit der ilz gleichgesetzt und der Direktor verkörpert damit die ilz als Person. Weiter wird die ilz gerade in der Politik ebenfalls als Verlag wahrgenommen. Dies hat den Effekt, dass gerne ein Deutschschweizer Lehrmittelverlag gefordert wird. Wir haben unser Marketing in den letzten Jahren möglicherweise etwas zu stark auf die Basis ausgerichtet. Mit unseren Gremien haben wir uns in den Kantonen gut verankert gefühlt. Dieses Bild müssen wir überprüfen und vermehrt Lösungen suchen, wie wir mit unseren Anliegen noch näher an Entscheidungsträger herantreten können.

Drehen wir das Rad 34 Jahre zurück. Damals wurde die ilz auf Initiative des Kantons Luzern gegründet, «um in gegenseitiger Zusammenarbeit der Mitgliedkantone neuzeitliche Lehrmittel zu fördern, interkantonal zu koordinieren und diese kostengünstig zu schaffen

resp. schaffen zu lassen und zu verlegen». Im Hintergrund stand der Druck der grossen deutschen Privatverlage, die insbesondere in der Zentralschweiz eine (zu) dominante Rolle zu spielen begannen und damit das staatliche Verlagswesen stark unter Druck setzten. 33 Jahre später haben wir eine ähnliche Ausgangsposition:

Der schweizerische Lehrmittelmarkt sieht sich auch heute wieder mit einer Konsolidierung bei den privatwirtschaftlichen Verlagen mit nur noch wenigen, dafür grossen und mehrheitlich ausländischen Anbietern konfrontiert. Sabe – früher DER Partner der Innerschweizer Kantone – wurde übernommen und ist nun von der Bildfläche verschwunden. Klar sinkende Schüler- und Schülerinnenzahlen erhöhen den Kostendruck auf die Verlage. Die ilz wird auch von den kantonalen Verlagen mehr denn je gebraucht.

Die Staatsverlage sind aber auch für die ilz von grosser Bedeutung. Ein beträchtlicher Teil der Aufwendungen wird durch die Verlage finanziert, und bei der Planung und Realisation von Lehrwerken sind sie ein wichtiger, zuverlässiger Partner. Dass einzelne Kantone ihre Staatsverlage teilprivatisieren resp. in Aktiengesellschaften umformen und Zusammenschlüsse von einzelnen Verlagen diskutieren, darf für die ilz kein Problem darstellen. Die ilz ist ein Konkordat der Kantone und nicht der Staatsverlage. Wie die kantonalen

Verlage an die Kantone gebunden sind, darf darum für die ilz nicht von Bedeutung sein. Im Gegenteil: Die ilz hat ihre Strukturen so anzupassen, dass ihre Mitglieder mit oder ohne eigene Verlage und damit auch Kantone mit Verlagen in Form von Aktiengesellschaften im Staatseigentum zusammenarbeiten können. Die Mitarbeit privater Anbieter wäre jedoch systemfremd.

## 3. «Wer ist die ilz?» oder «Die ilz und die EDK»

Ich habe aufgezeigt, dass die ilz kein Verlag ist, sondern auf Fach- und Sachebene auf freiwilliger Basis koordiniert. In welchem Verhältnis steht die ilz aber zur EDK und zu den Regionalkonferenzen? Also auf politischer Ebene der Erziehungsdirektorinnen und -direktoren?

In der Schweiz hat die kantonale Schulhoheit im Volksschulbereich noch immer Gültigkeit. Aus Gründen der Vernunft, der wachsenden Mobilität, knapper werdender finanzieller Mittel und insbesondere dem Druck der Bevölkerung und der Eidgenossenschaft drängt sich eine Zusammenarbeit der Kantone immer mehr auf. Neben der Zusammenarbeit der Kantone in der EDK, die – der ilz gleich – in einem Staatsvertrag geregelt ist, pflegen die Kantone ihren Austausch in den Regionalkonferenzen. Der äussere Druck zur Koordination ist für die Regionalkonferenzen Anlass, dem



Koordinationsauftrag verstärkt nachzukommen. Im Moment sind Bestrebungen im Gang, die Regionalkonferenzen auf einer weiteren Entscheidungsebene in die Deutschschweizer EDK, die D-EDK, zusammenzuführen. Der Lenkungsausschuss der deutschsprachigen EDK-Regionen will daher die Statutenrevision der ilz nutzen, die ilz in die Koordinations-tätigkeit der Deutschschweizer Erziehungs-direktoren und -direktorinnen einzubeziehen.

Die Koordination ist das Hauptgeschäft der ilz. Überlegungen zur Anbindung resp. Einbindung sind deshalb nachvollziehbar. Insbesondere, weil Funktion, Stellung und Möglichkeiten der ilz falsch eingeschätzt werden. Es würde zu weit führen, die ganze Problematik aufzuzeigen. Trotzdem seien mir einige Gedanken zu diesem Thema erlaubt:

- Die EDK (neu wohl die D-EDK) und die ilz verfolgen im Bereich der Lehrmittel die gleichen Interessen. Während die ilz seit 34 Jahren erfolgreich den Weg der freiwilligen Koordination begeht, verfolgt die EDK die Absicht, vermehrt über lehrmittelpolitische Entscheide zu koordinieren. Dabei steht jedoch die kantonale Hoheit in Lehrmittelfragen nie zur Diskussion, was eine verordnete Koordination erschwert respektive verunmöglicht, da die Kompetenzen in den meisten Kantonen anderswo angesiedelt sind. Trotzdem ist eine engere Zusammenarbeit zwischen der ilz und der EDK sinnvoll und durchaus wünschenswert.

- «Never touch a running system!» Die Aussage der Steuergruppe der D-EDK, die ilz funktioniere gut, können wir mit Freude zur Kenntnis nehmen. Dass trotzdem der geplante Weg einer engen Einbindung der ilz in die Strukturen der D-EDK fortgesetzt werden soll, kann ich mir nur mit der bereits erwähnten falschen Vorstellung der ilz erklären.

- Und: Die ilz ist ein Musterbeispiel gelungener Koordination im Bildungswesen. Die Zusammenarbeit mit den Fachpersonen in den Kantonen hat sich bewährt. Die Kantone profitieren von einer auf Freiwilligkeit basierenden Koordination mit grossem Freiraum.

Die ilz droht nun aber Opfer ihres eigenen Erfolgs zu werden. Dies gründet auf falschen Wahrnehmungen und dient als gutes Verkaufsargument für die Schaffung neuer Strukturen.

#### 4. «Was macht die ilz?» oder «Die Bildungsmedien»

Ich kann mich gut an meine Seminarzeit in Schwyz erinnern. Der Begriff «Lehrmittel» war damals fast ausschliesslich auf Bücher bezogen – zumindest für mich. In der Zentralschweiz sprachen wir von der «Goldauer Konferenz» mit einer Andacht, als ob es sich um

die UNO-Generalversammlung handle. Eine Auswahl an möglichen Lehrwerken bestand zwar, aber als Seminarist war man sich dessen nicht bewusst und setzte nur ein, was die Seminarlehrerinnen und -lehrer in unserem Unterricht empfohlen hatten. Bücher von Glinz galten als gesetzt und sind es im Kanton Schwyz übrigens auch nach über 20 Jahren immer noch.

In der Praxis war dann spürbar, wie unbeholfen wir Junglehrer ohne die Unterstützung von Kolleginnen und Kollegen waren. Es ging darum, auf die Erfahrung echter Profis einzugehen. Als Lehrer im Kanton Aargau zeigte sich mir plötzlich die Fülle aller ilz-Produkte, denn im Gegensatz zum Kanton Schwyz war der Kanton Aargau schon seit 17 Jahren Mitglied der ilz. Damals kümmerte mich das wenig. Trotz der grösseren Fülle an Lehrmitteln war ich mehr auf der Suche nach Arbeitsblättern und Übungsmaterial.

15 Jahre später hat sich mein Bild von Lehrmitteln drastisch geändert. Ich meine, der Ausdruck wird dem heutigen Angebot nicht mehr gerecht. Bildungsmedien wäre ein besserer, weil präziserer Begriff. Bildungsmedien beinhalten heute weit mehr als nur Schülerbuch und Arbeitsheft. Es sind ganze Pakete, so genannte Lehrwerke. Schülerbuch und Arbeitsheft werden ergänzt durch Taskcards, Poster, Foliensätze, Elternbroschüren, Lernkontrollen und Testsysteme, Wörterbücher,



Rechenbretter, Themenordner, didaktische – teilweise zweisprachige – Einführungen, Lehrerkommentare und nicht zu vergessen neben den bewährten Audio-CDs auch DVDs und CD-ROMs.

Bis anhin vertrat ich die Meinung, das zentrale Anliegen von Bildungsmedien sei, die Schülerinnen und Schüler in ihrem eigenen Lernen zu unterstützen und zu fördern. Sie müssen aber weit mehr:

Der Wunsch der Kantone:

- Für die Verwaltung sind die Bildungsmedien ein Transportmittel für Innovation. Bildungsmedien werden genutzt, um die Folgen neuster wissenschaftlicher Erkenntnisse in die Schulstube zu bringen. Sie sind in manchen Kantonen ein Träger der Innovation für die (zu teure) Weiterbildung.

Gute Bildungsmedien versuchen auch, die vielfältigen Bedürfnisse der Lehrpersonen zu erfüllen.

Der Wunsch der Basis:

- Bildungsmedien ermöglichen einen freien Einsatz, bieten aber einen linearen, klaren Aufbau. Sie sind also gleichzeitig unterrichtsleitend und -begleitend. Sie bieten eine grosse Fülle und ein grosses Angebot an Übungsmaterialien, während die Lehrwerkteile nicht allzu vielfältig sein sollen. Bildungsmedien sind nicht obligatorisch.

Der Wunsch der ilz:

- Für die ilz haben die Bildungsmedien eine hohe Akzeptanz, sind politisch breit abgestützt und gut verankert.

So weit einige der Bedürfnisse der äusserst heterogenen Anspruchsgruppen im Lehrmittelbereich. Ich frage mich aber, wer die Anliegen der Schülerinnen und Schüler berücksichtigt. Wir richten unsere Entwicklungen und das Marketing vollständig auf die Lehrpersonen aus. Unsere Innovationsbomben versuchen wir, ihnen schmackhaft zu machen, und stossen dabei häufig auf Ablehnung. Die Umsetzung der in den Lehrwerken verpackten Innovation im Unterricht scheint nicht immer zu klappen.

Wir müssen die Entwicklung unserer Bildungsmedien vermehrt auf die Schülerinnen und Schüler ausrichten. Sie stellen unsere Kundenschaft dar. Das Marketing muss qualitativ besser auf die Lehrpersonen ausgerichtet werden, sonst finden unsere Innovationen keine offene Tür ins Klassenzimmer, und die Schülerinnen und Schüler können nicht profitieren. Wir müssen der Basis die Innovation näher bringen.

Dies macht erforderlich, dass wir schon in der Konzeptphase genau darauf achten, dass sich die Innovation vor allem im inhaltlichen Bereich oder im methodisch-didaktischen Ansatz und weniger bei den Lehrwerkteilen finden lässt. Bildungsmedien sollen wieder einfacher

daherkommen: «Reduce to the max!», so neudeutsch. Weniger Lehrwerkteile, klarere Struktur, wo möglich und sinnvoll, lineare Abläufe. Eine genaue Prüfung gilt auch dem Trend zu Bildungsmedien für die Stufen, anstelle von Jahrgangswerken.

Sehr geehrte Damen und Herren, einige meiner Ansichten und mein Anliegen von einfacheren Bildungsmedien konnte ich Ihnen kurz skizzieren. Ansonsten sehe ich in der ilz eine einzigartige Organisation in der föderalistischen Schweiz mit vielen Vorteilen und wenigen Schwächen. Diese Schwächen sollen nun mit der laufenden Statutenrevision so weit als möglich beseitigt werden.

Die ilz leistet einen erheblichen Teil zur Koordination im Bildungswesen. Fühlen wir uns bestärkt und arbeiten wir zumindest vorläufig unbeirrt an unseren Ideen weiter. Es würde mich sehr freuen, wenn ich die ilz mit Ihnen zusammen führen und weiterentwickeln dürfte.



Marcel Gübeli, desig. Direktor ilz