



Begrüssungsansprache des Präsidenten zur 97. Gesamtkonferenz der Kantonalen Schulkonferenz Basel-Stadt vom 18. März 2026

Guete morge mitenand

Liebe Mitglieder der KSBS, ganz herzlich willkommen zur diesjährigen Gesamtkonferenz! Ich freue mich, dass Ihr heute hier seid.

Auch unsere Gäste möchte ich ganz herzlich willkommen heissen. Schön dass Sie sich heute die Zeit nehmen, um an der 97. Gesamtkonferenz der KSBS teilzunehmen. Es freut mich, dass Sie auch dabei sein können und damit Ihr Interesse an der Arbeit der Basler Lehr-, Fach- und Leitungspersonen zum Ausdruck bringen.

Hier aufgelistet sind die Vertreterinnen und Vertreter des Erziehungsdepartements mit dem Vorsteher, Regierungsrat Mustafa Atici. Ganz herzlich willkommen.

Es folgen nun weitere Gäste aus dem Departement, auch euch auch ein herzliches Willkommen. Schön seid ihr da!

Pädagogik ist keine exakte Wissenschaft. Der Gegenstand der Untersuchung kann nicht mit Geräten vermessen werden. Wir können «Erfolg» in der Schule nicht so einfach messen, wie ich das mit der Temperatur hier drinnen machen kann. Übrigens, auf meinem analogen und quecksilberfreien Thermometer hat es aktuell ____°C.

Die Schwierigkeiten bei der Vermessung, fangen schon damit an, dass zum Beispiel unter Erfolg nicht alle dasselbe verstehen. Entsprechend gross ist das Seilziehen, wenn es um die Veränderung und Entwicklung von Schule geht. Es gibt verschiedene Anspruchsgruppen: Kinder und Jugendliche, Eltern, die Politik, die Wirtschaft, die Gesellschaft als Ganzes.

Dann gibt es verschiedene Gruppen von Expertinnen und Experten: Lehrpersonen, Fachpersonen, Schulleitungspersonen. Mitarbeitende pädagogischer Hochschulen. Bildungsbehörden.



In meiner Arbeit für die KSBS stelle ich fest: Um Ansprüche und Expertise zusammenzubringen, um tragfähige Lösungen, die zu Verbesserungen führen, zu finden, braucht es vor allem zweierlei:

Erstens: Stabile Rahmenbedingungen, deren Einhaltung überprüft und eingefordert werden. Gesetze, Verordnungen, Weisungen, Richtlinien. Sie erfüllen ihren Zweck dann, wenn Verantwortlichkeiten klar sind und wahrgenommen werden.

Schulen brauchen Stabilität und Ruhe, um sich auf ihre Kernaufgaben zu konzentrieren. Die Begleitung unserer Schülerinnen und Schüler bei ihren Entwicklungs- und Lernprozessen in Unterricht und Betreuung.

Zweitens: Und hier entsteht ein Spannungsfeld. Es braucht auch Teilautonomie. Räume, die nach den Bedürfnissen der Stufen, der Standorte, der Klassen und so weiter ausgestaltet werden können.

Spannungsfeld 1: «Einhaltung stabiler Rahmenbedingungen und teilautonome Spielräume»

Ich versuche das konkret anhand von Beispielen festzumachen: Beim Massnahmenpaket zur integrativen Schule ist man davon ausgegangen, dass es einen Grundbedarf gibt, der an allen Standorten, mehr oder weniger stark ausgeprägt, vorhanden ist. Also wurde ein Rahmenkonzept erarbeitet. Innerhalb dieses Rahmens gibt es nun Möglichkeiten, die eine oder die andere Massnahme stärker zu gewichten oder zum Teil ganz wegzulassen. Definiert wird das am Standort. Überprüft, ob dies den Rahmenbedingungen entspricht, wird das in regelmässigen Abständen durch die Volksschulleitung.

Daneben gibt es noch eine Vielzahl an weiteren Möglichkeiten für teilautonome Spielräume. Zum Beispiel: Seit diesem Jahr verantworten die Standorte in den Volksschulen die Verteilung der zur Verfügung stehenden Ressourcen in erhöhtem Ausmass. So müssen Lager teilautonom finanziert werden: Es muss ein klassen- und jahresübergreifendes Kostenmanagement betrieben werden.

Weiter können die Standorte neu für sich entscheiden, ob sie alters- oder niveaudurchmischt unterrichten. Das ist nur ein Ausschnitt an Möglichkeiten, welche in den vergangenen Jahren zu den bereits



bestehenden dazugekommen sind. Und einen grossen Teil davon müssen unsere Schulleitungen stemmen und verantworten.

Und nein, das ist keine Grundsatzkritik an den teilautonomen Schulen. Aber es gibt Grenzen der Delegation, Grenzen der Verantwortung und Grenzen von Entscheidungskompetenzen.

Für Standorte bedeutet Teilautonomie mehr Freiheit, aber auch mehr Belastung. Die Bewirtschaftung und der Einsatz von teilautonomen Ressourcen ist anspruchsvoll. Das Aushandeln über den Einsatz dieser Ressourcen und von teilautonomen Spielräumen verbraucht selbst Ressourcen und kann auch zu Konflikten führen. Dies beeinträchtigt unser Kerngeschäft: Unterricht, Betreuung, Förderung.

Aus Sicht der KSBS gerät das System immer wieder aus der Balance. Es braucht daher eine sorgfältige Abwägung, welche Spielräume im Rahmen der Teilautonomie gewährt werden können und wo es klare Rahmenbedingungen und Grenzen braucht.

Spannungsfeld 2: Ruhe im Betrieb und «Projektitis»

Wenn es gelingt, das Spannungsfeld zwischen Teilautonomie und stabilen Rahmenbedingungen auszubalancieren, gibt das Ruhe im Betrieb. Und das braucht es. Ruhe bedeutet nicht Stillstand oder Verhindern von Entwicklungsprozessen, sondern ermöglicht Konzentration auf das Wesentliche. Schule muss sich nicht ständig entwickeln, aber stetig. Ruhe gibt Raum für Entwicklung im Bereich Unterricht, im Bereich Betreuung und für die gesamte Schule.

Die Vielzahl an oben schon genannten Playern im Umfeld der Schule führt dazu, dass überall Projekte entwickelt werden. Ich nenne das hier etwas provokativ «Projektitis». Jedes dieser Projekte nimmt für sich in Anspruch, dem Wohle der Gesamtschule zu dienen. Aber die Vielzahl an Projekten wird unüberschaubar, unkoordinierbar, die Projekte geraten sich gegenseitig ins Gehege.

Auch hier braucht es eine Balance in Form von Priorisierungen oder manchmal auch eine Zurückstellung von Projekten als nicht vorrangig. Dieser Problematik müssen wir uns alle stellen. Von der Lehr- und Fachperson über die Leitungsperson bis hin zu den Spitzen der Bildungsverwaltung.



Umgang mit Konflikten und gegenseitige Wertschätzung

Ich habe jetzt viel über Spannungsfelder geredet. Spannungsfelder bedeuten auch Konflikte. Und hier habe ich ein Anliegen, dass sich aus der Erfahrung der letzten Jahre herauskristallisiert. Meinungsverschiedenheiten oder gar Konflikte gehören zu Prozessen dazu. Ihre Auflösung und Überwindung gestaltet Prozesse mit. Wir erleben das täglich in unserem Arbeitsalltag.

Im Schulkontext können das beispielsweise Meinungsverschiedenheiten oder Konflikte mit Schülerinnen oder Schülern, mit Eltern oder Erziehungsberechtigten sein, mit Fachkolleginnen oder schulischen Vorgesetzten. In meinem Kontext – KSBS – können das auch Meinungsverschiedenheiten oder Konflikte mit schulischen Behörden sein, zum Beispiel mit Vertretungen aus der Volksschulleitung oder aus der Leitung Mittelschulen und Berufsbildung.

Aber dabei bleibt für mich eines zentral: Es gibt kein «Wir gegen Die». Es braucht Strukturen und Umgebungen, welche auch im Konflikt respektvolle Begegnungen über Unterschiede hinweg ermöglichen. Für mich ist die KSBS eine solche Struktur. Bei Meinungsverschiedenheiten, ja vielleicht auch mal Konflikten vertreten wir unsere Mitglieder, sammeln ihre Anliegen, bringen ihre Argumente in die Diskussion ein. Für solche Begegnungen braucht es Gelingensbedingungen:

Es braucht Fokus auf den Inhalt und auf die Sache. Es braucht Anerkennung für die Leistungen des Gegenübers. Es braucht eine offene und ehrliche Fehlerkultur. Es braucht Verständnis für die Position und Beweggründe des Gegenübers. Es braucht Transparenz und Klarheit, was Einbezug und Entscheidungskompetenz angeht.

Das alles stärkt letztlich gegenseitige Wertschätzung. Und davon kann es nicht genug geben.

Ich wünsche mir also, dass wir fleissig diskutieren, ja manchmal auch streiten können. Hart in der Sache, aber respektvoll im Umgang. Damit man dort, wo es besonders wichtig ist, hartnäckig dranbleiben und für seine Anliegen eintreten kann.