

Eva Leuenberger

Nachteilsausgleich in der Sek II: Wann wird es Zeit für ein Netzwerk?

Einblicke in das neue Netzwerk «Lernen mit einer Behinderung in der Sek II»

Zusammenfassung

Netzwerktreffen sind nicht nur Gelegenheiten, um miteinander ins Gespräch zu kommen. Die Forschung zeigt, dass Netzwerke immer mehr zu eigenständigen Organisation- und Arbeitsformen werden. Sie können unter anderem Wissenszuwachs und Handlungssicherheit generieren. Zum Thema Nachteilsausgleich werden das Schweizerische Zentrum für die Mittelschule und das Schweizer Zentrum für Heil- und Sonderpädagogik im Oktober 2017 einen Austausch starten und dazu die Verantwortlichen der Mittelschulen einladen. Jede Schule hat ihre Erfahrungen gemacht; diese zusammenzutragen und auszutauschen ermöglicht es, von anderen zu lernen und die Chancengleichheit in der Bildung zu fördern.

Résumé

Les réseaux ne sont pas uniquement l'occasion d'entrer en contact avec des collègues. La recherche démontre qu'ils deviennent de plus en plus une véritable forme d'organisation du travail. Sous certaines conditions de réussite qui ont été analysées, un réseau peut générer non seulement un accroissement de connaissances mais également une plus grande assurance dans l'action. Concernant le sujet de la compensation des désavantages, le Centre suisse de l'enseignement secondaire II et le Centre suisse de pédagogie spécialisée vont tenter l'expérience et lancer un réseau d'expertes et d'experts en octobre 2017. Pour ce faire, une invitation à toutes et tous les responsables de la question dans les écoles du secondaire II a été lancée.

Die Schulen setzen sich vermehrt mit dem Thema «Diversity» auseinander, da die familiären und kulturellen Hintergründe sowohl der Lernenden als auch der Lehrpersonen immer unterschiedlicher werden. Stimmen aus allen Schichten der Bevölkerung, aus Migrationskreisen, von Menschen mit einer Behinderung oder von Minderheiten werden laut und fordern dazu auf, eine längst veraltete und illusionäre Auffassung von «Einheit» aufzugeben, den Unterschieden einen Platz zu geben und aus dem vermeintlichen «Anderssein» einen positiven Ethnorelativismus zu erzeugen.

Auch die Schweizer Mittelschulen sind auf dem Weg und passen sich diesen Veränderungen an. Es gibt eine markante Zunahme an Jugendlichen mit einer Behinderung, die

sich für den gymnasialen Bildungsweg entscheiden und Nachteilsausgleichsmassnahmen (NAM) einfordern. Die Schulen werden aufgefordert, mit dieser neuen Situation umzugehen und die Chancengleichheit in der Bildung auch in die Praxis umzusetzen. Die UNO-Behindertenrechtskonvention, die Bundesverfassung, aber auch die kantonale und bundesrichterliche Rechtsprechung bilden den Rahmen für die Umsetzung des Prinzips des Nachteilsausgleichs (NA) durch die Kantone und die Schulen.¹

¹ Zur Definition von Nachteilsausgleich siehe den Webeintrag der Stiftung Schweizer Zentrum für Heil- und Sonderpädagogik: www.szh.ch/themen/nachteilsausgleich/faq-nachteilsausgleich/frage-1 [Zugriff am 10.08.2017].

Laut der ersten Studie zu diesem Thema (siehe auch Beitrag von Schellenberg, Hofmann & Georgi-Tscherry in dieser Ausgabe) gelingt diese Umsetzung in den Kantonen ziemlich gut: «Die Ergebnisse zeigen insgesamt, dass die meisten Kantone bei der Umsetzung des Nachteilsausgleichs gut unterwegs sind. [...] Allerdings befinden sich die Kantone in sehr unterschiedlichen Stadien der Umsetzung. Es ist zwar nachvollziehbar, dass die Professionalisierung z. B. in grösseren Kantonen aufgrund der zu erwartenden Zahlen weiter fortgeschritten ist. Im Sinne der Rechts- und Chancengleichheit mag man es trotzdem als stossend empfinden, dass man in der gleichen Situation mit einer bestimmten Beeinträchtigung je nach Wohnort anders behandelt wird. Effektiv besteht bei einigen Kantonen noch ein gewisser Nachholbedarf» (Schellenberg, Hofmann & Georgi, 2016, S. 26 ff.).

Dieselbe Studie weist in ihren Ergebnissen auch auf die Schlüsselrolle der Lehrpersonen hin: Sie kennen die Lernenden mit einer Behinderung und deren Bedürfnisse im Unterricht, und sie setzen die von der Direktion beschlossenen Massnahmen des Nachteilsausgleichs in die gelebte Praxis um. Sie werden zu Akteurinnen und Akteuren in einem Bereich, der neu für sie ist und auf den sie in ihrer Grundausbildung nicht vorbereitet wurden. Weiter führt die Studie aus: «Viele Kantone möchten den Schulen für (Nachteilsausgleichs-)Massnahmen während der Ausbildung die grösstmögliche Autonomie geben, damit sie diese an ihre gegebenen Bedingungen anpassen können. Gleichzeitig wünschen sich die Kantonsverantwortlichen auch eine gewisse Einheitlichkeit. In einigen Kantonen äussert man sich zudem besorgt über die zusätzliche zeitliche Belastung und eine mögliche Verunsicherung oder

Überforderung der Lehrpersonen. Wichtig ist, dass die Lehrpersonen sich im Umgang mit ihrer Rolle beim Nachteilsausgleich sicher fühlen und gut informiert sind. Eine Möglichkeit wäre, dass die teilweise schon bestimmten Koordinationspersonen an den Schulen vertieft geschult und vorbereitet werden und als Mediatorinnen und Mediatoren in ihren Schulen fungieren können. Lehrpersonen, die sich im Umgang mit dem Nachteilsausgleich sicher fühlen, können die Massnahmen auch eher nach aussen vertreten und die Grenzen der Anspruchsberechtigung aufzeigen» (Schellenberg, Hofmann & Georgi, 2016, S. 27).

Wichtig ist, dass die Lehrpersonen sich im Umgang mit ihrer Rolle beim Nachteilsausgleich sicher fühlen und gut informiert sind.

Ausgehend von diesen Feststellungen stellt sich nun die Frage, wie diesen Erwartungen der Kantone, Schulen und Lehrpersonen begegnet werden kann und wie die involvierten Personen unterstützt werden können.

Zum einen wird das Bedürfnis nach Wissen und Information für die Lehrpersonen und die Schulen angesprochen. Dieser Aspekt könnte von einem Bildungs- und Weiterbildungsangebot abgedeckt werden, zum Beispiel durch Kurse zu einzelnen Behinderungsarten und deren Auswirkungen auf die Lernkapazität in der Sek II. Diese sollten Informationen über biologische und neurobiologische Aspekte beinhalten, aber unbedingt auch von der spezifischen Behinderung betroffene Menschen einbeziehen, damit der Wissenstransfer nicht ausschliesslich auf einer kognitiven Ebene bleibt. Solche qualitativ hochstehenden Kurse kön-

nen sowohl von Bildungsinstitutionen als auch von privaten Trägern angeboten werden. Wichtig ist, dass sie fundierte Informationen vermitteln, die den Teilnehmenden eine grössere Sicherheit im Umgang mit der jeweiligen Behinderungsart geben.

Geteilte Erfahrungen von Lehrpersonen und Schulleitungen erhöhen die Sicherheit im Umgang mit Nachteilsausgleich.

Zum anderen kann der Umgang mit der eigenen Rolle beim Nachteilsausgleich ebenfalls Unsicherheit bei Lehrpersonen und Schulleitungsmitgliedern auslösen. Um dieses Unbehagen einzudämmen, könnten Koordinationsformen auf der Ebene der administrativen Steuerung zur Anwendung kommen und präzise Prozessabläufe etabliert werden (auf Kantonsebene und/oder in der Schule). Die zu klärenden Fragen wären: Wer muss wann in welcher Form was beantragen, entscheiden, diskutieren, begründen, anwenden oder überprüfen? Solche Prozessabläufe zu erstellen, ist aufwendig, da sie viele Aspekte miteinander verbinden und viele Personen involviert sind. Dieser Aufwand ist jedoch unumgänglich, um Verwirrung sowohl in der Schule als auch im Kontakt mit der Aussenwelt (Eltern, nachgelagerte Schule usw.) zu verhindern.

Zwischen Weiterbildung und Prozessabläufen steht die konkrete erlebte Arbeit der Schulleitung und der Lehrpersonen mit folgenden Elementen: Anfrage für Nachteilsausgleich eines neuen Schülers, einer neuen Schülerin oder der Eltern; formelle (gelungene oder misslungene) Anpassung einer Unterrichtseinheit; Diskussion, ob sich der Nachteilsausgleich lohne oder

nicht usw. Diese Situationen lassen sich nicht (oder nur selten) durch eine strukturierte Weiterbildung oder eine Prozessanordnung klären. Diese Fragen, die im Einzelfall in der Schule X entstehen und hier diskutiert und gelöst werden, stellen sich möglicherweise ebenfalls in der Nachbarschule. Dort werden sie genauso besprochen und debattiert, aber vielleicht anders gelöst werden.

Es versteht sich von selbst, dass diese Erfahrungen von Lehrpersonen und Schulleitungen – seien sie positiv oder negativ – eine wichtige Wissensquelle sind. Diese haben, wenn sie mit Kolleginnen und Kollegen geteilt werden, einen grossen Einfluss auf die Sicherheit im Umgang mit Nachteilsausgleich, auf die Kreativität, die manchmal in der Erstellung einer Massnahme gefordert ist, oder auf die «gewisse Einheitlichkeit», die von den Kantonsverantwortlichen erwünscht ist.

Der Erfahrungsschatz, der sich in den Schulen, bei den einzelnen Lehrpersonen und Schulleitungsmitgliedern, aber auch bei den Schülerinnen und Schülern, deren Eltern und Therapeutinnen und Therapeuten angesammelt hat, kann nur genutzt werden, wenn ein Austausch stattfindet. Hier kommt das Konzept des Netzwerks ins Spiel. Die Schulen der Sek II werden dabei nicht die Ersten sein, die diese Art der Zusammenarbeit nutzen. Die Schweizer Hochschulen haben sich seit einigen Jahren im Netzwerk «Studium und Behinderung»² zusammengeschlossen und schon viele nützliche Erfahrungen gesammelt, von denen das neue Netzwerk «Lernen mit einer Behinderung in der Sek II» profitieren könnte.

² www.disabilityoffice.uzh.ch/de/organisation/networking/uniability-ch.html [Zugriff am 10.08.2017].

Das Schweizerische Zentrum für die Mittelschule (ZEM CES) und das Schweizer Zentrum für Heil- und Sonderpädagogik (SZH) als Fachagenturen der EDK bieten sich an, dieses Projekt ins Leben zu rufen und zu moderieren. Der Aufruf an interessierte Lehrpersonen und Schulleitungen läuft bereits. Es ist an der Zeit, die Akteurinnen und Akteure in diesem Bereich zu vernetzen.

Bei dieser Gelegenheit setzen wir uns genauer mit dem Begriff des Netzwerks auseinander, damit klarer wird, zu welchem Abenteuer wir einladen und was von einem Netzwerk zu erwarten ist – und was nicht. Der Begriff Netzwerk wird in den letzten Jahren inflationär benutzt (Feld, 2008, S. 6 ff.), zum Beispiel wird immer mehr von Netzwerkgesellschaft gesprochen. Auch die Wissenschaft (Soziologie, Wirtschaft usw.) interessiert sich zunehmend für das Phänomen der «vernetzten Arbeit», was die Vielzahl einschlägiger Publikationen zum Thema zeigt. Grundsätzlich ist ein Netzwerk ja nichts Neues. Menschen aus verschiedenen Organisationen, Orten, Situationen oder Positionen haben sich immer schon getroffen, um ein Thema zu diskutieren und von den Kenntnissen und Erfahrungen anderer zu profitieren, um eine gemeinsame Haltung oder Praxis zu entwickeln oder zusammen etwas Neues zu erschaffen. Das steigende Interesse der Wissenschaft am Thema beruht auf der Feststellung, dass Netzwerke immer mehr als eigenständige Organisations- und Arbeitsform wahrgenommen werden. Schon in den 1980er Jahren diskutierte der spätere Nobelpreisträger Oliver Williamson (Wirtschaftsprofessor in Yale und Berkeley) gesellschaftliche Handlungskordinationsmodelle der Gesellschaft und definierte die Netzwerkarbeit als existierendes und nützliches Modell (Williamson, 1996).

«Im Fokus des Netzwerkmodells liegen Beziehungen zwischen autonomen, aber gleichzeitig interdependenten Akteuren, deren Mitglieder sich über reziproke, wechselseitige Formen der Unterstützung koordinieren. Die Funktionsweise des Netzwerks hängt damit wesentlich von Vertrauen ab, das gleichzeitig die Basis für den zuverlässigen Austausch von Ressourcen schafft» (Rürup et al., 2015, S. 70).

Wie die Literatur weiter zeigt, hat sich das Bildungswesen schnell mit dieser Form der Handlungskoordination angefreundet, da es sowohl dem Markt als auch der Bürokratie mit Skepsis entgegensteht (Rürup et al., 2015). Mittlerweile werden schulische Netzwerke sowohl für Schul- und Unterrichtsentwicklung als auch als Weiterbildungsformat für Lehrpersonen genutzt (Helbach & Peping, 2013; Schwarz & Weber, 2010). Im Bildungsbereich werden verschiedene Arten von Netzwerken beschrieben und analysiert: das Austauschnetzwerk, das Entwicklungsnetzwerk, das Transfernetzwerk und das Kooperationsnetzwerk.

Ziele des Netzwerks «Lernen mit einer Behinderung in der Sek II» sind das gemeinsame Lernen und der Austausch von Erfahrungen.

Beim Netzwerk «Lernen mit einer Behinderung in der Sek II» wird ein Austauschnetzwerk angestrebt, dessen Ziele das Lernen von- und miteinander sowie der Austausch und die Reflexion von Erfahrungen und Konzepten sind (Rürup et al., 2015, S. 93). Die grundlegende Idee besteht darin, dass die freiwilligen und in ihrer Häufigkeit und Intensität nicht definierten und unverbindli-

chen Kontakte zwischen dezentralen Netzwerkmitgliedern eine Entwicklungsarbeit «von unten» ermöglichen und das vorhandene, aber verborgene Innovationspotenzial von Akteurinnen und Akteuren nutzbar gemacht werden kann. Ein Entwicklungsnetzwerk eignet sich nicht für diese Zielsetzung, da hier eher eine fokussierte und vertiefte Arbeit an Themen oder Teilthemen und somit ein Produkt im Vordergrund steht. Auch Transfernetzwerke, welche die Implementierung von Innovationsideen in den Schulen anstreben, oder Kooperationsnetzwerke, bei denen es oft um eine Fusion von Gruppen oder Schulen geht, kommen nicht in Frage.

Die Netzwerkmoderation sorgt für einen offenen Dialog und macht die Entscheidungsfindung transparent.

Um alle Chancen zu nutzen und ein funktionierendes Netzwerk aufzubauen, sollte man die erforschten Erfolgsfaktoren kennen. Für unser Projekt erachten wir folgende Elemente als massgebend:

1. Das Wichtigste sind die gemeinsamen Ziele oder anders gesagt, die gemeinsamen Basisintentionen aller Mitglieder. Diese Ziele müssen realistisch sein und die Einzelinteressen der verschiedenen Mitglieder abdecken. «Sie [die Teilnehmenden] arbeiten so lange zusammen, wie die Beteiligten das Gefühl haben, einen Nutzen davon zu haben» (Beyer & Janzen, 2004, S. 119). Dieser Nutzen muss von den teilnehmenden Personen wahrgenommen werden und sie müssen überzeugt sein, dass sie ihre Ziele im Netzwerk besser realisieren können als durch nicht koordiniertes Handeln. Die Erwartungen der Einzelnen müssen da-

her auch an- und ausgesprochen werden. Die Ziele des Netzwerks müssen für Teilnehmende sowie Aussenstehende klar sein, damit deutlich wird, was vom Netzwerk erwartet werden kann und was nicht (Longmuss, 2014).

2. Es muss sichergestellt werden, dass die Teilnehmenden die adäquaten Kompetenzen mitbringen. Dies sind zum einen fachliche Kompetenzen, in unserem Fall die Erfahrung mit Nachteilsausgleich in den Schulen. Zum anderen müssen auch soziale und kommunikative Kompetenzen für die Netzwerkarbeit vorhanden sein. Es ist ebenfalls wichtig, dass die Teilnehmenden genügend Unterstützung von ihren Schulen erhalten, damit sie am Netzwerk teilnehmen können und die Resultate auch entsprechend in ihrer Schule einbringen können.
3. Das operative Management des Netzwerks muss schlank und effizient sein. Es macht das Netzwerk handlungsfähig, indem es den Rahmen für die effektive Zusammenarbeit schafft (Termine, Organisation der Treffen usw.). Die Netzwerkmoderation muss zudem für einen allseits offenen Dialog sorgen und die Entscheidungsfindung transparent machen.
4. Auf einer anderen Ebene, aber dennoch eminent wichtig, ist das Vertrauen zwischen den Teilnehmenden. Vertrauen ist der eigentliche Kitt, der das Netzwerk zusammenhält. Dieses entsteht durch persönliche Kontakte der teilnehmenden Personen, die sich auf Augenhöhe begegnen und einen zugewandten und offenen Umgang miteinander pflegen. Auch Aspekte wie ein guter Informationsfluss, eine transparente Vorgehensweise und die Sicherstellung von Ergebnissen für alle Beteiligten fördern das Vertrauen. Grundsätzlich beruht das

- Netzwerk auf einem ausgeglichenen Verhältnis von Geben und Nehmen. Wenn diese Balance gewährleistet ist, steht der Vertrauensbildung nichts mehr im Weg.
5. Ein Netzwerk kann nur Nutzen generieren, wenn die Teilnahme auf Freiwilligkeit basiert (Seitz, 2011). Die Entscheidung über die Arbeitsabläufe und Vorhaben muss in den Händen der beteiligten Personen bleiben. Zur Teilnahme wird eingeladen, es gibt keine strukturelle Hierarchie und die Themenwahl sollte zur Teilnahme motivieren.

Wie bereits erwähnt, ermöglicht das Netzwerk «Lernen mit einer Behinderung in der Sek II» den Erfahrungsaustausch im Bereich Nachteilsausgleich unter anderem zu folgenden Themen: Good practice, erprobte Alternativen zu einzelnen Massnahmen, Abläufe und mögliche Optimierungen, Zusammenarbeit mit Expertinnen und Experten, praktische Handhabung von Massnahmen in der Schule und der Klasse. Das Ziel ist es, von- und miteinander zu lernen, damit die Arbeit in der Schule einfacher wird. Die eingeladenen Teilnehmenden sind Verantwortliche für die Bearbeitung der erwähnten Themen an ihrer Schule. Die Freiwilligkeit wird vorausgesetzt und es gilt – unter der Moderation des ZEM CES und des Schweizer Zentrums für Heil- und Sonderpädagogik –, das gegenseitige Vertrauen aufzubauen.

Wenn alle Gelingensbedingungen eingehalten werden, stellt sich die Frage, ab wann ein Nutzen ersichtlich ist und wie dieser evaluiert werden kann. Die Forschung hat zur Wirksamkeit schulischer Netzwerke verschiedene positive Elemente beschrieben, die ein gut funktionierendes Netzwerk hervorbringen kann (Manitius, 2013):

- Professionalisierung und Wissenserweiterung bei Lehrpersonen
- Erhöhte Reflexionsfähigkeit
- Gesteigerte Innovationsbereitschaft und Haltungsänderung
- Positive Auswirkungen der Netzwerkarbeit auf das Selbstbewusstsein, die Zufriedenheit und die Motivation
- Generelle, als nützlich erlebte Austausch-erfahrung (Kulturbegegnung)
- Intensivere Nutzung von Fortbildungsangeboten und eine Ausweitung des Handlungsrepertoires

Der generierte Nutzen muss zunächst laufend überprüft werden, denn die Funktionalität des Netzwerks muss regelmässig hinterfragt und aufgrund von Rückmeldungen der Teilnehmenden adaptiert werden. Auch das Verhältnis von Aufwand und Resultat bezüglich der fachlichen Ergebnisse des Netzwerks muss im Blickfeld bleiben.

Dies ist Sache des Netzwerkmanagements in Zusammenarbeit mit den Teilnehmenden. Nach einer bestimmten Zeit ist es sinnvoll, eine weitergefasste Evaluation durchzuführen und die Meinungen der Akteurinnen und Akteure formal festzuhalten, damit an der Weiterentwicklung des Netzwerks gearbeitet werden kann. Bei allen Evaluationen muss die Netzwerkmoderation eine transparente Vorgehensweise wählen, die alle involvierten Personen einbezieht.

Auf dieser wissenschaftlichen Grundlage und mit der Unterstützung von erfahrenen «Netzwerkern» werden wir das Projekt im Oktober 2017 starten. Wir sind überzeugt, damit den Schulen ein geeignetes Unterstützungsangebot in einem anspruchsvollen Handlungsfeld zu bieten. Die teilnehmenden Lehrpersonen und Schulleitungsmitglieder sind nun eingeladen, das Gefäss mit Leben, Diskussionen und Erfahrungen zu füllen. Wir freuen uns darauf!

Literatur

- Beyer, K. & Janzen, M. (2004). Eine Annäherung an den Begriff Netzwerke. In B. Brackhahn, R. Brockmeyer, J. Reissmann & K. Beyer (Hrsg.), *Unterstützungssysteme und Netzwerke* (S. 120–122). München: Luchterhand.
- Feld, T. (2008). *Anlässe, Ziele, Formen und Erfolgsbedingungen von Netzwerken in der Weiterbildung*. DIE-Reports zur Weiterbildung. Deutsches Institut für Erwachsenenbildung. www.die-bonn.de/doks/feld0801.pdf [Zugriff am 10.08.2017].
- Helbach, A. & Peping, C. (2013). *Netzwerkarbeit als Weiterbildung – Konzept*. Beringemersch: Institut de formation de l'Education nationale Luxembourg. https://ssl.education.lu/ifen/documents/10180/54275/Konzept_Netzwerkarbeit%20als%20Weiterbildung.pdf [Zugriff am 10.08.2017].
- Longmuss, J. (2014). *Erfolgsfaktoren in der Netzwerkarbeit*. Berlin: SUSTAINUM-Institut für Zukünftiges Wirtschaften eG.
- Manitius, V. (2013). *Mit Netzwerken Schulen und Unterricht entwickeln. Praxiserfahrungen und empirische Befunde zur Wirksamkeit schulischer Vernetzung*. Vortrag im Rahmen der Veranstaltung «COMENIUS in Berlin: Schule trifft Europa trifft Schule». www.europaberatung-berlin.de/images/material/downloads/01_FrDrManitius_Wirkungen_von_Netzwerken.pdf [Zugriff am 07.09.2017].
- Rürup, M., Rübken, H., Emmerich, M. & Dunkake, I. (2015). *Netzwerke im Bildungswesen. Eine Einführung in ihre Analyse und Gestaltung*. Berlin: Springer.
- Schellenberg, C., Hofmann, C. & Georgi, P. (2016). *Laufbahnen auf der Sekundarstufe II mit Nachteilsausgleich: Zwischenbericht zur Befragung der kantonalen Ämter und Schulen*. Zürich: Interkantonale Hochschule für Heilpädagogik.
- Schellenberg, C., Hofmann, C. & Georgi-Tscherry, P. (2017). *Schweizerische Zeitschrift für Heilpädagogik*, 23 (10), 18–25.
- Schwarz, J. & Weber, S. M. (2010). Erwachsenenbildungswissenschaftliche Netzwerkforschung. In K. Dollhausen, T. Feld & W. Seitter (Hrsg.), *Erwachsenenpädagogische Organisationsforschung* (S. 65–90). Berlin: Springer VS Research.
- Seitz, S. (2011). Schulische Netzwerke als Antrieb schulischer Erneuerung. Lernen in Netzwerken. *Journal für Schulentwicklung*, 3, 8–15.
- Übereinkommen über die Rechte von Menschen mit Behinderungen (UNO-Behindertenrechtskonvention, UNO-BRK) vom 13. Dezember 2006, durch die Schweiz ratifiziert am 15. April 2014, in Kraft seit dem 15. Mai 2014, SR 0.109.
- Williamson, O. E. (1996). Vergleichende ökonomische Organisationstheorie: Die Analyse diskreter Strukturalternativen. In P. Kenis & V. Schneider (Hrsg.), *Organisation und Netzwerk. Institutionelle Steuerung in Wirtschaft und Politik* (S. 167–212). Frankfurt a. M.: Campus.



Eva Leuenberger
Wissenschaftliche Mitarbeiterin
Schweizerisches Zentrum für
die Mittelschule (ZEM CES)
Seilerstrasse 8
3001 Bern
eva.leuenberger@zemces.ch