

Strittmatter, Anton

## Schwerpunkte einer Lehrkräftepolitik aus Sicht des Berufsverbandes

Beiträge zur Lehrerinnen- und Lehrerbildung 24 (2006) 1, S. 19-29



Empfohlene Zitierung/ Suggested Citation:

Strittmatter, Anton: Schwerpunkte einer Lehrkräftepolitik aus Sicht des Berufsverbandes - In: Beiträge zur Lehrerinnen- und Lehrerbildung 24 (2006) 1, S. 19-29 - URN: urn:nbn:de:0111-pedocs-136020

in Kooperation mit / in cooperation with:



<http://www.bzl-online.ch>

### Nutzungsbedingungen

Gewährt wird ein nicht exklusives, nicht übertragbares, persönliches und beschränktes Recht auf Nutzung dieses Dokuments. Dieses Dokument ist ausschließlich für den persönlichen, nicht-kommerziellen Gebrauch bestimmt. Die Nutzung stellt keine Übertragung des Eigentumsrechts an diesem Dokument dar und gilt vorbehaltlich der folgenden Einschränkungen: Auf sämtlichen Kopien dieses Dokuments müssen alle Urheberrechtshinweise und sonstigen Hinweise auf gesetzlichen Schutz beibehalten werden. Sie dürfen dieses Dokument nicht in irgendeiner Weise abändern, noch dürfen Sie dieses Dokument für öffentliche oder kommerzielle Zwecke vervielfältigen, öffentlich ausstellen, aufführen, vertreiben oder anderweitig nutzen.

Mit der Verwendung dieses Dokuments erkennen Sie die Nutzungsbedingungen an.

### Terms of use

We grant a non-exclusive, non-transferable, individual and limited right to using this document.

This document is solely intended for your personal, non-commercial use. Use of this document does not include any transfer of property rights and it is conditional to the following limitations: All of the copies of this documents must retain all copyright information and other information regarding legal protection. You are not allowed to alter this document in any way, to copy it for public or commercial purposes, to exhibit the document in public, to perform, distribute or otherwise use the document in public.

By using this particular document, you accept the above-stated conditions of use.

### Kontakt / Contact:

peDOCS  
Deutsches Institut für Internationale Pädagogische Forschung (DIPF)  
Informationszentrum (IZ) Bildung  
E-Mail: [pedocs@dipf.de](mailto:pedocs@dipf.de)  
Internet: [www.pedocs.de](http://www.pedocs.de)

Digitalisiert

## **Schwerpunkte einer Lehrkräftepolitik aus Sicht des Berufsverbandes**

Anton Strittmatter

**Der Autor, Leiter der erziehungswissenschaftlichen Fachstelle des Dachverbands Schweizer Lehrerinnen und Lehrer (LCH), stellt zunächst die standespolitischen Interessen an einer hochwertigen Rekrutierung des Berufsnachwuchses dar. Diese Ansprüche werden dann mit einer Einschätzung der heutigen «Marktsituation» – Belastungen der Berufsattractivität und Trümpfe – verglichen. Innerhalb dieser Koordinaten werden schliesslich sieben prioritäre Handlungsfelder bestimmt, von denen nachhaltige Rekrutierungseffekte zu erwarten sind.**

Die Rekrutierung des Nachwuchses ist seit jeher ein Kernthema von Standesorganisationen. Einige von ihnen haben es im Verlaufe der Geschichte geschafft, selbst die ganze oder wenigstens erhebliche Definitionsmacht über Ausbildungsstandards und Zulassungsregeln zu erlangen – von den gewerblichen Berufsverbänden, welche beim Bundesamt für Berufsbildung und Technologie akkreditiert sind, über die Ärzte und Juristen bis zur Berufsberatung und zu psychologischen Therapieberufen. Bei den Lehrberufen war dies – bemerkenswerterweise – nie der Fall, zumindest nicht auf schweizerischer Ebene. Die früher da und dort mögliche Einflussnahme über Sitze in Seminarkommissionen ist tendenziell nach der PH-Reform noch schwächer geworden. Ab und zu wird man zu Vernehmlassungen geladen oder zu einem Beitrag in den BzL ...

### **1. Drei Kernanliegen aus standespolitischer Sicht ...**

Aus Sicht des Dachverbands «Lehrerinnen und Lehrer Schweiz» (LCH) verbinden sich mit dem Rekrutierungsthema drei – miteinander verknüpfte – Anliegen:

#### **1.1 Balancieren von Angebot und Nachfrage**

Standespolitisch ist es vorteilhaft, wenn Angebot und Nachfrage zwischen leichtem Überhang und leichtem Mangel pendeln. Ganz schlecht für den Berufsstand sind extreme Ausschläge. Starker Lehrkräfteüberschuss schreckt vom Studium ab und schafft eine spätere Mangelsituation oder zieht die falschen Leute an («Desperados»). Er bringt zudem die Löhne und andere Arbeitsplatzbedingungen unter Druck. Starker Lehrkräftemangel führt im öffentlichen Schulwesen, im Gegensatz zu anderen Branchen, nicht zu Lohnerhöhungen und anderen Privilegien rarer Fachleute, sondern wird üblicherweise durch minderqualifiziertes Personal und Klassenzusammenlegungen kompensiert, was dem Ansehen des Berufsstandes mehr schadet als nützt.

### 1.2 Qualitätsvollen Nachwuchs anziehen und ausbilden

Wir sind, zweitens, nicht nur eine Lohn-, Versicherungs- und Arbeitszeitgewerkschaft, sondern eine pädagogische Standesorganisation. Wir haben professionelle Vorstellungen von Schul- und Unterrichtsqualität, aus denen bestimmte Ansprüche an das Ausbildungsniveau und an Persönlichkeitseigenschaften des pädagogischen Nachwuchses resultieren. So gut, wie man einen Kartoffelsack zum Bundesrat machen kann (berühmt gewordener Ausspruch des Werbers Rudolf Farner in den 60er Jahren), so gut kann man natürlich aus irgend jemandem einen Lehrer «machen». Einen guten sicher nicht – weder Bundesrat noch Lehrer. Ein beträchtlicher Teil des Erfolgs jeder Lehrerinnen- und Lehrerbildung wird erlaubt oder begrenzt durch die persönlichen Voraussetzungen der Studierenden. Wenn man die «Falschen» rekrutiert oder gar anzieht, werden keine beauschenden Resultate erzielbar sein.

### 1.3 Für hohes Ansehen sorgen

Und schliesslich gibt es da noch ein Berufsimage-Interesse, welches nichts mit Markt und fachlicher Qualität zu tun hat, sondern mit sekundären Image bildenden Faktoren. Momentan gilt hier die Aufmerksamkeit dem Fernbleiben der Männer und der Einstufung der Lehrerbildungsabschlüsse im Konkurrenzmarkt der Diplom-Wertigkeiten. Beides hat zunächst nichts mit Qualität zu tun. Wenn aber die politisch real wirkenden gesellschaftlichen Kräfte auch künftig Frauenberufe besoldungsmässig abwertet, und wenn der PH-Bachelor zu einem akademischen Nonvaleur wird, wie bisher das Sekundarlehrerstudium, weil jede Anfängerin in einer Anwaltskanzlei mit einem Master daher kommt, dann nützt es absolut nichts, darauf hinzuweisen, aber es zähle doch nur die real abgelieferte Unterrichtsqualität. Denn dann kriegt man mit den Jahren einfach nicht mehr den guten (auch weiblichen) Nachwuchs, den man braucht.

## 2. ... und eine Formel für «guten Nachwuchs»

Für den LCH heisst also die Rekrutierungsformel:

- Wir brauchen überdurchschnittlich intelligente Menschen, weil die anspruchsvolle Bildungsaufgabe, die Komplexität und der dilemmatische Charakter der heute zu lösenden Schulbetriebsprobleme das verlangen. Das gilt ausdrücklich auch für den Kindergarten und die Primarstufe.
- Wir brauchen leistungsorientierte Menschen, welche am Erzeugen von Wirkungen interessiert sind, Tüchtigkeit vorleben und sich deshalb auch beruflich weiter entwickeln wollen.
- Und wir brauchen psychisch und körperlich belastbare Menschen, welche nicht schon mit 35 in das Burnout geraten oder es sich in schützender Vereinfachung und in Minimalismus gut einrichten.

Diese drei Ansprüche bilden die Orientierungsmarken für unseren Einsatz im Bereich der Lehrkräftepolitik. Dieser Begriff wurde für den Titel dieses Aufsatzes bewusst an Stelle des Begriffs der Rekrutierung gesetzt. Denn es geht beim Thema Rekrutierung nur zum Teil um die Zielgruppe der potenziellen Lehrerinnen und Lehrer; eine gute Rekrutierungssituation ergibt sich in jedem Beruf mindestens ebenso sehr aus der öffentlich wahrnehmbaren guten Behandlung des amtierenden Personals. Und es geht nicht zuletzt auch darum, die guten Leute im Beruf halten zu können.

### 3. Unattraktive Perspektiven

*Lehrerin/Lehrer sein ist und bleibt ein attraktiver Beruf. Wir brauchen gescheite, aber vor allem auch kinderliebende und musisch talentierte Menschen als Lehrerinnen und Lehrer. Der Wert einer frühen inneren Berufung, das Ausschöpfen des Begabungspotentials in der ländlichen Bevölkerung und namentlich bei den jungen Frauen sowie die Wichtigkeit einer musisch akzentuierten Allgemeinbildung sprechen dafür, die Mittelschulseminare neben den postmaturitären weiter zu führen.*

So sahen das breite Kreise noch zu Zeiten des EDK-Expertenberichts «Lehrerbildung von morgen» 1975.

Die Fakten sehen heute grundlegend anders aus:

- Die Seminare sind verschwunden; als «Vorhof» für frühe Berufungen zu sozialen und musischen Berufsfeldern haben sich die DMS bzw. Fachmaturitäts-Schulen und die sprachlich-musisch akzentuierten Spinoff-Gymnasien der ehemaligen Seminare mehr oder weniger etabliert.
- Die Frauen haben die Männer bei den Maturitätsabschlüssen überholt.
- Die Männer gehen nicht mehr in die Lehrberufe. Primarschulen mit ausschliesslich Frauen und lauter Teilzeitangestellten werden immer häufiger.
- Das schöne Bild vom ehren und beglückenden Unterrichtsberuf hat massive Konkurrenz durch beunruhigende Nachrichten über Belastungswerte, Burnout und Frühpensionierungen erhalten (z. B. bei Frei, 1996; Landert, 2002 oder in der SFA-Studie zur psychosozialen Belastung der Lehrpersonen, 2002).
- Das öffentliche Ansehen hat einen historischen Tiefststand seit dem zweiten Weltkrieg erreicht. Väter würden ihren Söhnen mehrheitlich abraten, Lehrer zu werden. Die Respektperson ist zur bemitleidenswerten heroischen Figur geworden, von der man vor allem Tüchtigkeit im Feld Führung, Disziplin und Ordnung erwartet (UNI-VOX-Erhebung 2002/03).
- Die mit Prestige- und Attraktivitätshebungs-Erwartungen verbundene Tertiarisierung der Volksschullehrerbildung droht bereits in der Einführungsphase in eben dieser Beziehung zum Flop zu werden: Bei den Sekundarlehrkräften bleibt unklar, was der spezielle Master-Titel künftig gegenüber den Master-Abschlüssen bei den Juristen,

- Ökonomen oder geisteswissenschaftlichen Akademikern wert sein wird. Und beim Bachelor-Abschluss, der von der EDK – gegen die Bedenken der Berufsverbände – als für Primarlehrkräfte ausreichend erklärt wurde, sind die bisher vorliegenden «Marktdaten» sehr unschön: Nur eine kleine Minderheit der Studierenden akademischer Berufe glaubt an den Marktwert dieses Clerus-Minor-Abschlusses und geht sicherheitshalber gleich auf den Master los. Die frühere Wertdiskrepanz zwischen Seminarabschluss und «anständigem» nachmaturitärem Tertiärabschluss scheint sich auf höherem Niveau zu reproduzieren.
- Möglicherweise (auch) wegen des Selbsterhaltungsbedarfs vieler (zu) kleinen PHs sind bislang die Tore für FM-Absolventinnen wesentlich weiter geöffnet worden, als dies die EDK-Anerkennungsbestimmungen im Sinne eines Nebeneingangs neben dem «Königsweg gymnasiale Matur» gewollt hatten. Dies ist nicht dazu angetan, das Niveau-Image bei den Maturandinnen und Maturanden und in der Bevölkerung hoch zu halten oder hoch zu schrauben. Hinzu kommt in diesem Zusammenhang die von der EDK beschlossene Sprachregelung, die pädagogischen Hochschulen den Fachhochschulen zuzuordnen. Auch das ist sicher kein Beitrag dazu, gymnasiale Maturanden für das Lehrstudium zu gewinnen. Denn der Begriff Fachhochschule ist und bleibt primär mit einer Institution verbunden, welche den «Königsweg Berufsmatur» vorsieht.
  - Es ist mittlerweile bis an den letzten Stammtisch durchgedrungen, dass wir (in der Schweiz) mit der Heterogenität der Zusammensetzung unserer Schulklassen ziemlich schlecht zu Rande kommen, grosse Chancenungleichheiten produzieren (die in der PISA-Erhebung als «Risikogruppen» definiert werden), mit unserem selektiven System auf der Sekundarstufe I pädagogisch kaum mehr führbare Restschulen kreieren – was die öffentliche Schulkritik massiv verschärft hat. Als Antworten darauf hören potenzielle Berufsinteressenten heute vor allem so sympathisch und ermunternd klingende Begriffe wie Qualitätsmanagement, Checks, Tests, Monitorings, Benchmarking, Mitarbeitergespräche mit lohnwirksamer Beurteilung, Standards, Sparrunde VII, Arbeitszeitkontrolle oder Fallpauschalen zur Schulfinanzierung. (Dass daneben auch seriöse Problemlösearbeit aufgegleist wurde, stimmt zwar; leider scheinen solche Antworten aber zu leise vorgetragen zu werden bzw. nicht medienattraktiv zu sein.)
  - Verschiedene Kantone haben im Zuge von Sparrunden die Arbeitsbedingungen verschlechtert: Anheben der Klassengrößen bzw. Besoldungsabzüge bei kleineren Klassen; Aufstocken der Pensen bzw. Dienstpflichten, leichtere Kündbarkeit, Einfrieren von Besoldungsanstiegen, fortgesetztes Aussetzen von Beförderungsschritten wegen Geldmangels. «Finnische Verhältnisse» (16 bis 24 Pflichtlektionen pro Woche, fast durchgängig zwei Lehrpersonen pro Klasse, konsequente Politik der Förderung und Zielerreichung statt Notenverabreichung und Selektion) erscheinen unerreichbar weit weg bzw. werden hierzulande nicht diskutiert.
  - Überhaupt ist von den «Privilegien», die man früher als Gegenwert für Spitzenbelastungen vermarkten konnte, nicht mehr viel übrig geblieben: Die sichere Beamtenstelle ist zur unbegrenzten aber kurzfristig kündbaren Anstellung geworden. Verträge

## Schwerpunkte einer Lehrkräftepolitik

nahe dem Modell «Arbeit auf Abruf» mit schwankenden Pensen und schwankender Besoldung werden immer häufiger. Im Besoldungsvergleich zu Konkurrenzberufen mit Tertiärabschluss schliesst namentlich die Primallehrerschaft immer schlechter ab. Seit langem wieder droht ein erheblicher grossflächiger Schülerrückgang bestandene Lehrpersonen auf die Strasse zu setzen. Und mit den – betrieblich absolut notwendigen – neuen Arbeitszeitmodellen und Präsenzverpflichtungen ist der Anteil selbst bestimmter Arbeitszeit – und damit der lange als Trumpf gehandelte Faktor «Frei-Zeit» – deutlich kleiner geworden. (Was nicht heisst, dass – im Vergleich zu sehr vielen anderen Berufen – die Einteilungsfreiheiten nicht immer noch grösser sind.)

- Ebenfalls herumgesprochen haben sich die Fülle und Nicht-Nachhaltigkeit von Reformprojekten sowie das unqualifizierte öffentliche Gezänk um einzelne Reformen (Sprachenpolitik, Basisstufe, Schulaufsicht etc.). Auch diese Erscheinungen sind nicht dazu angetan, die Berufsattraktivität für ambitionierte, geistig reife und an Leistungen und Wirkungen interessierte junge Leute zu erhöhen.

### 4. Neue und alte Trümpfe

Nicht alles hat sich zum Schlechten gewendet:

- Der PISA-Rummel wie überhaupt die Wahrnehmung einer globalen Wettbewerbssituation hat zu einer Aufwertung der Bildung in der Rangreihe der Themen des öffentlichen Interesses geführt.
- Die Lehrerbildungsreformen – beispielsweise das Etikett «Hochschule» sowie Leitideen wie Konzentration der Kräfte, Fächergruppenkonzept oder Verbindung von Lehre, Forschung und Dienstleistung – bergen immerhin den Keim einer Imageverbesserung in sich.
- Die zeitlichen Freiheiten zur Einteilung der Arbeit sind wenigstens phasenweise immer noch beträchtlich.
- Die Berufsorganisationen (der LCH und seine Mitgliedorganisationen) sind in den Medien so stark wie nie zuvor. Die Lehrerschaft wird in bildungs- und sozialpolitischen Fragen zunehmend als Grösse ernst genommen.
- Die Freizügigkeit, die interkantonale Anerkennung der Lehrdiplome und die «Bologna-Tauglichkeit» der erworbenen Abschlüsse bzw. Module sind besser geworden und bieten erstmals öffentlich wahrnehmbare Chancen für so etwas wie Laufbahngestaltung.
- Die Auftragsklarheit könnte im Gefolge von HarmoS und des geplanten Deutschschweizer Lehrplans deutlich besser werden. Wenn (!) das Vorhaben gelingt, könnte sich daraus eine Symbiose von Entlastung und gleichzeitiger Wirksamkeitssteigerung ergeben.
- Es stehen heute mehr fachlich-handwerklich hochwertige Werkzeuge für Unterricht, Elternarbeit, Schulentwicklungsarbeit zur Verfügung denn je.

## 5. Nur noch «Soft and Social»?

«Die Ergebnisse zeigen, dass sich zukünftige Lehrkräfte auch nach der Tertiarisierung der Lehrerbildung aus sozial und bildungsmässig tieferen Schichten rekrutieren und über eine motivationale Haltung verfügen, die in einem problematischen Gegensatz zur inhaltlichen Neupositionierung der Lehrerausbildung stehen» (Summary bei Denzler, Fiechter & Wolter, 2005). Gemeint ist eine motivationale Haltung, welche sich aus den Ingredienzen

- kurze Ausbildungsdauer,
- breite Ausbildung namentlich auch für den Erwerb von Fähigkeiten für Familienpflichten,
- wenig Interesse an wissenschaftlichem Arbeiten,
- eher traditionelles Lehrerbild und
- musische und/oder soziale Ausrichtung zusammensetzt.

Das ist natürlich auch ehrenwert. Nur verträgt sich dieses Profil ziemlich schlecht mit einer tüchtigkeitsorientierten Bildungspolitik, welche PISA-Rangplätze zugewinnen, HarmoS-Standards implementieren, mehr Chancengerechtigkeit an den oberen und unteren Rändern realisieren, fit für den wirtschaftlichen Wettbewerb machen und eine bessere kulturelle Integration schaffen will.

## 6. Schwerpunkte einer Rekrutierungsstrategie

Zusammen mit den bleibenden beiden Grund-Sinngebungen – die Arbeit mit Kindern/Jugendlichen einerseits und die Vermittlung fachlicher Erkenntnisse, von Fähigkeiten und wichtigen Werten andererseits – ergibt sich eine doch immerhin nicht ganz hoffnungslose Ausgangslage für künftige Rekrutierungsstrategien. Ein breites Repertoire an möglichen Massnahmen ist bereits im EDK-Bericht «Strategie für die Rekrutierung von Lehrpersonen» von 2003 (Müller Kucera u.a. im Auftrag der Task Force «Lehrberufsstand») vorgelegt worden. Die 13 Seiten lange Massnahmenliste ist dann an der EDK-Plenarversammlung vom 12. Juni 2003 gewichtet worden. Der LCH hatte in der darauf folgenden Vernehmlassung Prioritäten vorgeschlagen und später in seinen Zentralorganen das Thema anlässlich der Publikation der UNIVOX-Imagestudie (Hutmacher, 2004), des Berichts über das OECD-Länderexamen zur schweizerischen Lehrkräftepolitik (2004), der Studie von Ryter und Grütter (2004) über Gender-Aspekte der Berufsattraktivität sowie der Berner Maturandinnen- und Maturandenbefragung von Denzler, Fiechter und Wolter (2005) wiederholt vertieft und aktualisiert. Daraus ergeben sich aus heutiger Sicht folgende Massnahmenprioritäten, von denen sich am ehesten nachhaltige Wirkungen erwarten lassen:

### 6.1 Verbesserung der Arbeits- bzw. Wirksamkeitsbedingungen im Beruf

Diese Piste ist absolut prioritär, sowohl für die Rekrutierung neuer wie auch für den Erhalt der amtierenden Lehrpersonen. Alle «Verkaufsstrategien» nützen nichts bzw. ziehen die Falschen an, wenn das zu verkaufende «Produkt» schlecht ist. Und das «Produkt» – der Lehrberuf – besteht eben nicht nur aus dem edlen Sinn, sondern zu wesentlichen Teilen auch aus den Arbeits- bzw. Gelingensbedingungen für diesen Beruf und aus der öffentlich vermittelten Wertschätzung. Der Beruf ist mittlerweile als schwierig bekannt. Um wirkungsorientierte, intelligente Menschen für diesen Beruf zu gewinnen, braucht es, erstens, die Zuversicht, dass man sie nicht in Sandalen auf das Matterhorn schicken wird, und zweitens deutliche Zeichen der öffentlichen Wertschätzung dieses Berufsstandes. Konkret bedeutet dies:

- Eine Besoldung, welche gegenüber den häufigsten Konkurrenzberufen für leistungsorientierte und intelligente Maturandinnen und Maturanden bestehen und gleichzeitig als Ausdruck der öffentlichen Wertschätzung verstanden werden kann. (Schlechte Löhne in Sozialberufen ziehen unter Umständen immer noch genügend Nachwuchs an, aber eben mehr Bewerber vom Typ «soft & social». Wir wollen leistungsbereite, professionelle Lehrpersonen, welche sich als Fachleute für Lehren und Lernen verstehen, und nicht pädagogisch verbrämte Pseudo-Sozialarbeiter, die den tiefen Lohn als edles Merkmal des Dienstes an der Gesellschaft und gleichzeitig als Erlaubnis für das Ausblenden von Leistungsansprüchen auffassen.)
- Eine pädagogische Ausrüstung, welche der grossen Herausforderung einer wirksamen Schule unter extrem grossen Heterogenitätsbedingungen angepasst erscheint: Neben einer entsprechenden didaktischen Ausbildung (siehe unten) gehören dazu geeignete Lehrmittel, Diagnoseinstrumente und Fördermaterialien, eine Betreuungsrelation nahe bei 2,0 Lehrkräften pro Abteilung (einschliesslich sonderpädagogische Unterstützung) sowie Promotionsordnungen, welche in den zu erreichenden Mindeststandards kein Ablasswesen, sondern Insistieren auf Können begünstigen.
- Die Ausrichtung auf Können erfordert einen fassbareren, klareren Bildungsauftrag, als ihn die heutigen Lehrpläne (und viele mehr oder weniger heimliche Parallellehrpläne) umschreiben. Der vom HarmoS-Projekt der EDK eingeschlagene Weg der besseren Verständigung über Zielkompetenzen und Mindeststandards geht in diese Richtung und müsste zu einem Attraktivitätsgewinn für den Beruf führen.
- Leistungswillige, neugierige, an Lernen zutiefst interessierte Menschen brauchen eine dynamische Berufsperspektive. Ohne damit gleich an «Karriere» in den Primitivkategorien von hoch und niedrig zu denken, werden künftig eine verlässliche Perspektive der beruflichen Laufbahngestaltung, Funktionswechsel im System bzw. vorgesehene Möglichkeiten des Job-Enrichment und Job-Enlargement zu den Attraktivitätsmerkmalen auch des Lehrberufs gehören müssen.
- Zu den Attraktivitätsmerkmalen gehobener Berufe gehört ferner, dass die Berufsleute bei Bedarf bzw. in Grenzsituationen auf professionelle Unterstützungsdienste zurückgreifen können.
- Und schliesslich gehört zu den wichtigsten Arbeitsplatzbedingungen eine der Profession angemessene Autonomie und Mitbestimmung auf Schul-, Gemeinde- und



Kantonebene. Die modernistische Schulmanagement-Rhetorik, welche die Lehrpersonen zu «Mitarbeitern» der Schulleitung «befördert» und unter dem Titel «Schulautonomie» eine noch nie gekannte Rechenschafts- und Inspektionsbürokratie aufgleist (Strittmatter, 2005), ist kein Attraktivitäts-Trumpf. Wenn – zu Recht – eine grössere Adaptionfähigkeit der Schulen in Bezug auf die besondere lokale Klientel und mehr Verbindlichkeiten im Kollegium gefordert werden, dann geht das nur, indem man verstärkt an die Professionalität der Lehrerinnen und Lehrer appelliert.

## 6.2 Ein vermehrt strategisches Handeln in der Rekrutierungspolitik

Strategisches Denken und vor allem strategiegebundenes Handeln zählen zumindest im Volksschulbereich nicht zu den herkömmlichen Tugenden weder der kantonalen noch der gesamtschweizerischen Bildungspolitik. Dies liegt zum Teil an der Form unserer Demokratie mit ihrem ausgeprägten Föderalismus, mit den geteilten und überlappenden Zuständigkeiten von Gemeinden, Kantonen und EDK, mit dem ständigen Kurswechsel-Überraschungspotenzial der vielen beteiligten Exekutiven und Legislativen, an den ausgebauten Referendums- und Initiativrechten sowie an der konjunkturellen und damit finanzpolitischen Unsicherheit der vergangenen und wohl auch der kommenden Jahre. In einem solchen Kontext ist es schwierig, verlässliche mehrjährige Strategieentscheide zu fällen und noch schwieriger, sie dann auch durchzuziehen.

Trotzdem wüsste man schon lange, dass eine Verbesserung der Rekrutierungssituation bei den Lehrkräften nur über eine strategisch angelegte Politik erreichbar ist. Denn es ist nach wie vor mit Reaktionszeiten von vier bis acht Jahren zu rechnen: ein bis zwei Jahre, bis eine Zielgruppe erreicht ist; dann drei bis vier Jahre Durchlaufzeit für die Ausbildung der ersten Kohorte mit einigermaßen durchschlagendem Erfolg erst in der zweiten oder dritten Kohorte – was schliesslich die rund acht Jahre ergibt, bis sich die Situation nachhaltig ändern kann.

Es gibt also, trotz widriger (und zu würdigender) realpolitischer Umstände, gar keine Alternative zu strategischem Denken und Handeln. Nur eine Stärkung des strategischen Willens und ein dies unterstützender Ausbau des strategischen Instrumentars auf der Ebene EDK und Bund kann helfen, die kantonale Politik etwas schwankungsresistenter zu machen und sie gleichzeitig durch zentrale Dienstleistungen zu entlasten bzw. zu ergänzen.

## 6.3 Verbesserung der Instrumente für die Abklärung des Spiels zwischen Angebot, Nachfrage und Bedarf

Die Lehrkräfte-Statistik muss noch beträchtlich ausgebaut werden, um im Zusammenspiel von kantonalen und überkantonalen Daten überhaupt strategisch handeln zu können. Strategisch brauchbares Steuerungswissen muss mehr als die üblichen Daten über Alter, Geschlecht und Stufe kennen, braucht auch Erkenntnisse zum Beispiel über das

Verhalten der in den Beruf eintretenden Lehrpersonen vor allem in den ersten Jahren oder über absehbare Folgen neuer Finanzierungssysteme oder Laufbahnmodelle.

Dies bedeutet u. a. eine intensivere und systematischere Beobachtung der Zielgruppe Maturanden/Maturandinnen (und ev. der FMS-Schülerinnen) in der Art, wie das die erwähnte Studie von Denzler Fiechter & Wolter für den Kanton Bern punktuell getan hatte. Noch völlig ungewohnt, aber in Zukunft dringend nötig ist die Beobachtung der Konkurrenzsituation bezüglich der Zielgruppen: Welche anderen Studiengänge und Berufe sind eine direkte Konkurrenz bei der Studienwahl von jungen Mittelschulabsolventinnen und -absolventen, die man gerne in die PHs bringen würde? Und was müsste getan werden, um gegen diese Konkurrenz bestehen zu können?

#### **6.4 Umsetzung von Konzepten der Personalentwicklung**

Kaum ein Kanton hat ein Personalentwicklungs-Konzept, welches diesen Namen verdient (Orientierung an modernen Standards von HRD). Der von der Pädagogischen Arbeitsstelle des LCH veröffentlichte Leitfaden «Personalentwicklung als Schulleitungsaufgabe» (Ender & Strittmatter, 2001) war das erste derartige Konzept im deutschen Sprachraum überhaupt. Die dort thematisierte Handlungsebene Schulleitung ist und bleibt zwar zentral, muss aber ergänzt werden durch eine Personalentwicklungs-Politik auf der Ebene Kanton und Selbstentwicklungs-Konzepte im Rahmen des Dienstauftrags der einzelnen Lehrperson. Die Attraktivität des Berufsfeldes dürfte künftig vermehrt davon abhängen, was die «Firma Schule» – zwischen Hängenlassen, professioneller Unterstützung und gängelnder Überbetreuung – an Personalpolitik zu bieten hat. Ansätze wie das Personalmonitoring im Kanton Thurgau gehen in die richtige Richtung.

#### **6.5 Verbesserung der Kommunikation mit den Zielgruppen**

Papierene Dossiers in den akademischen Berufsberatungen reichen nicht aus, um die Zielgruppen anzusprechen. Es braucht Gefässe der direkten Ansprache, namentlich auch von ambitionierten männlichen Maturanden, welche ein auch diese überzeugendes Berufsbild vermitteln. Gut wäre, dafür eine interkantonal koordinierte Kampagne in Zusammenarbeit mit den Berufsorganisationen aufzugleisen.

Nicht vergessen werden sollte die Zielgruppe der Lehrpersonen, die potenzielle «Abspringer» sind und zum guten Bleiben bewogen werden könnten. Neben der Zusammenarbeit mit den Organisationen der Lehrerschaft braucht es für die Kommunikation mit dieser besonderen Zielgruppe auch entsprechende Impulse in der Aus- und Weiterbildung der Schulleitungsbeauftragten.

#### **6.6 Konsolidierung der Lehrerbildungsreform**

Der LCH steht – nicht zuletzt unter dem Titel Attraktivität des Berufs – nach wie vor hinter den Grundzügen der Lehrerbildungsreform gemäss den Empfehlungen der EDK. Was aber in den letzten Jahren durchgeführt wurde, entspricht nicht in allen Teilen

den Erwartungen. Die neue Symbiose von Wissenschaftlichkeit und Praxistauglichkeit scheint nicht durchgehend gefunden worden zu sein. Die weite Öffnung der Nebeneingänge für Leute ohne gymnasiale Matur, das interne (manchmal kannibalistisch anmutende) Posten- und Kompetenzengerangel, das Aufblasen von Kleinpensen zu wohlklingenden «Instituten» und die Gratisverteilung von Professortiteln sowie das verwirliche Begriffsspiel zwischen «Fachhochschule» und «Hochschule» waren nicht dazu angetan, Vertrauen beim informierten Publikum zu schaffen. Zudem ist auch heute noch nicht klar, ob das damals starke Motiv, die «Sackgassensituation» nach dem Lehramtsstudium aufzubrechen, jemals eingelöst wird, weil der Handelswert der PH-Abschlüsse im akademischen Hochschulsystem ziemlich unklar geblieben ist. Und das in einer Zeit, in welcher sich clevere (andere Lesart: ihrer Klientel gegenüber verantwortungsbewusste) Hotelfachschulen ein paar angelsächsische Universitäten als Partner anschnallen, worauf dann die Absolventen ein Diplom mit ein oder zwei imposanten University-Wappen vorzeigen dürfen ...

Dies alles ist nicht oder nicht allein die Schuld der PHs, hat stark mit den Eskapaden der kantonalen und regionalen Politik und der unsicheren Dynamik in der Hochschul-landschaft Schweiz zu tun. Und vieles scheint ja auch auf guten Wegen zu sein. Um eine hochwertige Rekrutierung sicherstellen zu können, braucht es nun aber dringlichst eine Konsolidierung, verbunden mit einer auch nach aussen kommunizierten Niveauorientierung «nach oben».

### 6.7 Evaluation der Strategien und Aktivitäten

Die EDK wollte zunächst in ihrer Prioritätensetzung diesen Bereich hintenan stellen. Dabei gehört es zu den Grundregeln jedes Projektmanagements, dass man die Evaluation von Beginn weg mindestens konzipieren und schon früh auch die vielleicht erst später benötigten Mittel reservieren muss. Gerade im Bereich von langfristig angelegten Rekrutierungsstrategien mit ihren vielen Unwägbarkeiten kommt ohnehin nicht eine Evaluation vom Typ «ex post facto» in Frage, sondern braucht es laufende Steuerungsinstrumente, um sofort notwendige Korrekturen einleiten zu können. Im Rahmen des nun gestarteten «Bildungsmonitoring» wäre unbedingt ein starker Scheinwerfer auch auf die Zugänge und Abgänge bei der Lehrerbildung und auf das Studienwahlverhalten der Maturandinnen und Maturanden zu richten.

### Literatur

- Denzler, St., Flechter, U. & Wolter, St. (2005). Die Lehrkräfte von morgen. Eine empirische Untersuchung der Bestimmungsfaktoren des Berufswunsches bei bernischen Gymnasiasten. *Zeitschrift für Erziehungswissenschaften*, 8 (4), 576-594.
- Ender, B. & Strittmatter, A. (2002). *Personalentwicklung als Schulleitungsaufgabe*. Leitfaden. Zürich/Biel: LCH.
- Frei, B. (1996). *Belastungen im Lehrberuf*. Zürich: Pädagogisches Institut der Universität Zürich. (Print, 123 S., vergriffen).

## Schwerpunkte einer Lehrkräftepolitik

**Hutmacher, W.** (2004). *Trend- und Vertiefungsbericht zur UNIVOX-Studie 2002/2003 über gesellschaftlichen Status und Attraktivität der Lehrberufe in der öffentlichen Meinung der Schweiz*. Zürich: gfs. (Download: [www.gfs-zh.ch](http://www.gfs-zh.ch), in der Sparte UNIVOX dann Titel „UNIVOX Ausbildung 2002/2003 Gesamtbericht“ anklicken).

**Landert, Ch.** (2002). *Zufriedenheit und Unzufriedenheit im Lehrberuf. Ergebnisse einer Untersuchung bei Deutschschweizer Lehrerinnen und Lehrern*. Zürich: LCH. (Zusammenfassung unter: [www.lch.ch/docs/presse/7.2.02\\_bzf\\_lang.pdf](http://www.lch.ch/docs/presse/7.2.02_bzf_lang.pdf)).

**Müller Kucera, K., Bortolotti, R. & Bottani, N.** (2003). *Strategie für die Rekrutierung von Lehrpersonen*. Bern: EDK (Studien + Berichte 17A).

**OECD.** (2004). *Attracting, Developing and Retaining Effective Teachers*. Country Note: Switzerland (Download: [www.oecd.org/dataoecd/30/1/33684152.pdf](http://www.oecd.org/dataoecd/30/1/33684152.pdf)).

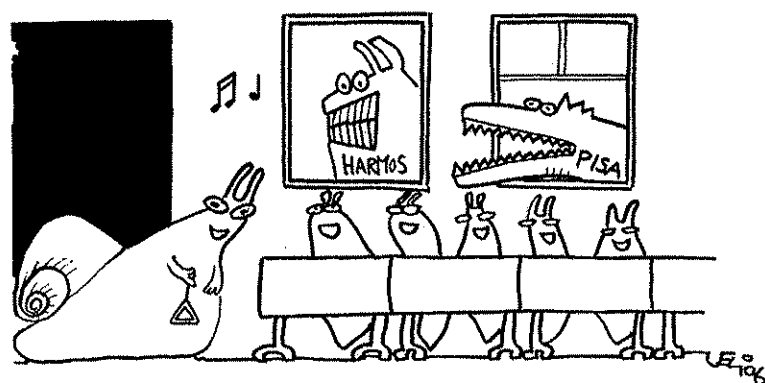
**Ryter, A. & Grütter, K.** (2004). *Frauen und Männer in Lehrberuf und Schulleitung. Berufsattraktivität aus Genderperspektive*. Zürich: LCH.

**SFA.** (2004). *Studie zur psychosozialen Belastung der Lehrpersonen*. Nicht publiziert. Zusammenfassung und Kommentare: [www.raonline.ch/pages/edu/beruf/teach\\_arbeit01e.html](http://www.raonline.ch/pages/edu/beruf/teach_arbeit01e.html) oder: [www.lch.ch/docs/presse/041005\\_sfa\\_Studie\\_Sucht\\_LP.pdf](http://www.lch.ch/docs/presse/041005_sfa_Studie_Sucht_LP.pdf).

**Strittmatter, A.** (2005). Seid verlässlich und innoviert! Paradoxe Rhetorik in der Schulentwicklungs-Szene. *Journal für schulentwicklung*, 9 (3), 22–28.

## Autor

Anton Strittmatter, Dr., PA LCH, Stämpflistr. 6, 2502 Biel/Bienne, [a.strittmatter@lch.ch](mailto:a.strittmatter@lch.ch)



BEDROHTE SOFT-SOCIAL-KULTUR