

«Eine Primarlehrkraft ist eine eierlegende Wollmilchsau»

Die Debatte über den Lehrermangel ist weitgehend verebbt. Gelöst sei das Problem aber noch lange nicht, sagt Thomas Minder, oberster Schulleiter der Schweiz, im Gespräch mit Andri Rostetter und Irène Troxler

Herr Minder, im Sommer herrschte Alarmstimmung in den Schulen. Man wusste nicht, wie viele Klassen nach den Sommerferien ohne Lehrer dastehen würden. Hat sich die Lage beruhigt? Nach den Ferien waren alle Stellen besetzt. Und zwar, weil wir keine Wahl haben. Die Schule muss stattfinden, das ist unser Auftrag.

Aber das Problem ist nicht gelöst. Die Schulen arbeiten mit Leuten, die nicht ausgebildet sind. Das braucht viel Unterstützung und ist aufwendig. Eine solche Person pro Team liegt drin, bei mehreren wird es schwierig. Darum ist es so ruhig. Die Schulen sind mit sich selbst beschäftigt.

Wie viele offene Stellen hatten Sie an Ihrer Schule? Insgesamt waren es drei. Im Fall einer 5./6. Klasse konnten wir aus fünf Bewerbungen auswählen. Früher hatten wir zwanzig. Eine Stelle hatte ich seit Mitte Februar ausgeschrieben. Zehn Tage vor den Sommerferien konnte ich sie besetzen. Ich ging auch an Speeddatings.

Speeddatings für Schulleiter? Genau. Schulleiter trifft Lehrperson, sieben Minuten, dann zum nächsten. Wir gingen auch auf Praktikanten und auf Leute ohne Lehrerausbildung zu, die gut mit Kindern umgehen können.

Mit Kindern umgehen zu können, reicht aber nicht, um vor eine Klasse zu stehen. Nein, sicher nicht. Es wird immer wieder angezweifelt, dass Lehrpersonen so gut ausgebildet sein müssen. Manche Politiker finden, man solle die Lehrerausbildung zur Berufslehre machen. Das ist kompletter Unsinn. Die Inhalte der Lehrerausbildung müssen auf Forschung basieren und auch Forschungsinhalte und deren Relevanz für das Handeln in der Schule thematisieren. Das gilt auch für die Kindergartenstufe. Wer meint, einen Morgen lang mit den Kindern zu spielen, sei keine grosse Sache, soll das mal ausprobieren.

Wird der Kindergarten unterschätzt? Ja, und zwar stark. Im Kanton Zürich sagen sie zur Kindergärtnerin «Gfätti-tante». Das tönt unheimlich abschätzig. Als ich als Sekundarlehrer anfang, gingen wir manchmal mit den Kindergärtnerinnen essen. Da ist mir ihr pädagogisches Geschick aufgefallen. Die Kinder kommen mit sehr unterschiedlichen Fähigkeiten. Die Kindergärtnerinnen schaffen es, aus diesem Haufen eine Gruppe zu formen. Diese Arbeit ist gesellschaftlich von enormer Bedeutung.

Eine Ursache für den Lehrermangel sind die wachsenden Schülerzahlen. Gibt es da auch Probleme mit der Infrastruktur? Immer wieder hört man den Spruch: «Früher ist es doch auch gegangen, wieso soll es jetzt nicht mehr gehen?» Früher hat man auch in kleineren Häusern gewohnt, der Platzbedarf, Komfortansprüche sind gestiegen. Das macht nicht halt vor den Schulen. Es braucht Gruppenräume, mehr Bewegungsfreiheit, das ist auch kindgerecht. Still darsitzen und auf Aufträge warten, das ist vorbei. Aber die Schulen brauchen auch mehr Schulraum, weil es netto mehr Schülerinnen und Schüler gibt.

Sie mussten viele ukrainische Kinder integrieren. Man hört, die Schulen seien deswegen am Limit. Ja, bei uns liegt es unter anderem daran, dass die Klassen ohnehin gross sind. Dann kamen kurzfristig nochmals 15 Kinder dazu. Die ukrainischen Kinder benötigen mehr Betreuung, und natürlich haben wir auch andere Schülerinnen und Schüler, für die das Gleiche gilt. Heilpädagoginnen können wir nicht nach Belieben beziehen, die sind schwer zu finden. Und wenn wir Klassenassistenten einsetzen wollen, müs-



«An der Schule herrschte zu lange Stillstand», sagt Thomas Minder. TOBIAS GARCIA / TBM

«Manche Politiker finden, man solle die Lehrerausbildung zur Berufslehre machen. Das ist kompletter Unsinn.»

Oberster Schulleiter

art. · Thomas Minder ist seit 2019 Präsident des Verbands Schulleiterinnen und Schulleiter Schweiz, der Dachorganisation von 20 Kantonalverbänden der deutschsprachigen Schweiz mit rund 2300 Schulleiterinnen und Schulleitern. Minder ist ausgebildeter Sekundarlehrer phil. II und leitet seit 2007 die Primarschule der Volksschulgemeinde Eschlikon (TG). Der 46-Jährige ist verheiratet und Vater von drei Kindern.

sen wir sie zuerst auf diese Aufgabe vorbereiten. Auch die Mittel für Deutschlektionen sind limitiert.

Sie haben keine Integrationsklassen gebildet? Theoretisch wäre das möglich. Aber alle Kinder aus der Ukraine in eine separate Klasse zu stecken, wäre das Gegenteil von Integration. Wir nehmen die Kinder an zwei Morgen pro Woche zusammen. Gerade für Kinder, die Schlimmes erlebt haben, ist es wichtig, sich in der Muttersprache mit anderen Kindern unterhalten zu können.

Wie lange dauert es, bis sie sich im Unterricht mitteilen und verstehen können? Das ist sehr unterschiedlich. Im Durchschnitt vielleicht etwa ein Jahr. Bis man sie in einen Berufswahlprozess einfädeln kann, dauert es aber deutlich länger. Es kann sogar eng werden, wenn sie erst in der fünften oder sechsten Klasse zu uns kommen.

In den letzten Jahren hatte man den Eindruck, die Schulen seien in einer Art Dauerreformprozess gefangen. Werden wir irgendwann einmal an den Punkt kommen, an dem wir sagen können: Das ist unsere Schule, das passt, so lassen wir sie. Wir alle wünschen uns Stabilität. Aber sicher keine Schule, die sich hundert Jahre lang nicht weiterentwickelt. An der Schule herrschte zu lange Stillstand, sie hatte sich von den gesellschaftlichen Bedürfnissen entfernt. Jetzt sind wir wieder näher dran. Wir reden auch nicht mehr unbedingt von Reformen, sondern von Bewegung, von Flexibilität. Solange es in der Gesellschaft Umwälzungen gibt, muss sich die Schule mit verändern.

Umwälzung bedeutet heute vor allem Digitalisierung.

Bei uns in der Schule haben ab nächstem Sommer alle Jugendlichen ab der 5. Klasse ein eigenes Convertible-Notebook. Es geht darum, mit digitalen Mitteln auf neue Art zu arbeiten und nicht lediglich das Gleiche wie auf Papier mit dem Computer zu machen. Leider wird Digitalisierung oft so verstanden: Man rüstet die Schule mit Tablets aus, und damit ist es erledigt. Aber Digitalisierung bedeutet, dass wir anders arbeiten. Wir tauschen mehr Inhalte aus, stellen sie schneller zur Verfügung, lernen mit adaptiver Software. Da sind sicher nicht alle Schulen gleich weit.

Hat die Schweiz eine Vorstellung, wie die Schule der Zukunft aussehen soll? Es sind eher einzelne Akteure, die eine Vision haben. Unser Verband der Schulleiterinnen und Schulleiter hat als erster auf Deutschschweizer Ebene eine ausformuliert. Auf nationaler Ebene fühlt sich niemand so richtig für die Volksschulbildung zuständig; das ist der Haken am Föderalismus. Die Erziehungsdirektorenkonferenz fühlt sich vor allem für die Organisation des Schulwesens verantwortlich, nicht für die visionären Aspekte.

Wo liegen die grössten Herausforderungen für die künftige Schule? Lehrpersonen sollten ihre eigenen Schulerfahrungen ad acta legen. Das ist der grösste Schritt, den wir tun müssen. Wir sollten es nicht wie unsere eigenen Lehrer machen, sondern uns fragen: Wo steht die Gesellschaft? Wo könnte sie morgen stehen, und wie bereiten wir die Kinder darauf vor? Konkret heisst das, dass nicht mehr vor allem Mathematik oder Sprachen im Fokus stehen, sondern Selbst-, Methoden- und Sozialkompetenz.

Warum ist das wichtiger? Man weiss, dass 7,5 Prozent der in der Schweiz geborenen Jugendlichen weder einen Lehrabschluss noch einen anderen Abschluss der Sekundarstufe II schaffen. Die Schweiz hat sich zum Ziel gesetzt, dass 95 Prozent der Erwachsenen einen solchen Abschluss haben sollen. Sie verfehlt also ihr Ziel. Nur ein ganz kleiner Teil der Abbrecher hatte kognitive Probleme, den geforderten Schulstoff zu verstehen. Alle andern hatten Defizite bei den überfachlichen Kompetenzen.

Das heisst? Sie konnten sich beispielsweise zu wenig gut konzentrieren, ihnen fehlten das Durchhaltevermögen, die Sorgfalt und Genauigkeit, eine taugliche Lernstrategie, oder sie hatten ganz allgemein Mühe, ihr Leben zu meistern. Wenn wir weniger Abbrüche wollen, muss die Schule hier ansetzen. Bei Schülerinnen und Schülern mit Migrationshintergrund ist die Ausgangslage noch schwieriger, dort schaffen es überdurchschnittlich intelligente Kinder weniger häufig, einen Abschluss zu machen.

Weil ihnen gewisse Grundfertigkeiten fehlen, um erfolgreich zu lernen? Ja, und weil es der Schule teilweise noch nicht gelingt, ein Milieu zu schaffen, in dem die Kinder ihre Talente entfalten können. Wir sind immer noch gefangen in der Vorstellung, dass alle lediglich ein Mindestmass von Mathematik und Sprachen beherrschen müssen.

Bereiten die pädagogischen Hochschulen die Lehrkräfte adäquat auf diese Aufgabe vor? Man hört ja oft, die Ausbildung sei zu verkopft und zu weit weg von der Realität im Klassenzimmer. Die Kritik, die Ausbildung sei zu akademisch, teile ich nicht. Die Schweiz muss doch den Ehrgeiz haben, über das beste Bildungssystem der Welt zu verfügen. Das bedeutet, dass wir auch die bestausgebildeten Lehrpersonen haben sollten. Und es muss uns gelingen, die besten Leute für unser Bildungssystem zu gewinnen. In Finnland, wo wir mit Bewun-

derung hinschauen, müssen Lehrpersonen zuerst ein Assessment bestehen und durchlaufen dann eine Ausbildung auf Masterniveau. Entsprechend ist auch ihr Ansehen in der Gesellschaft, obwohl der Lohn nicht besonders hoch ist. Da könnten wir den Finnen etwas abschauen.

Was wäre der Vorteil einer Masterausbildung? Man hätte mehr Zeit. Heute müssen die pädagogischen Hochschulen alles in drei Jahre pferchen. Eine Primarlehrkraft ist eine eierlegende Wollmilchsau. Sie muss sich auskennen in der nachhaltigen Entwicklung, in Mathe, Fremdsprachen, im Fach Mensch, Natur, Gesellschaft – überall sollte sie ein Profi sein. Natürlich werden da praxisnahe Themen wie die Elternarbeit eher am Rand gestreift.

Brauchte es nicht mehr Praxis? Dass man während des Studiums öfter vor der Klasse steht? Ja, ich würde sogar vorschlagen, dass nach einer Grundausbildung immer zwei Studierende ein Tandem bilden und abwechslungsweise an der Hochschule theoretische Inputs erhalten, die sie dann mit einer Klasse in die Praxis umsetzen. So könnten sie auch früher ins Berufsleben einsteigen. Die Distanz zur Praxis ist ein generelles Problem unserer Hochschulen. Man verbringt zu viel Zeit im Frontalunterricht in einem Hörsaal.

Das klingt nach einer Grundsatzkritik an unserem Bildungssystem. Ja, ich denke, auch die Hochschulbildung muss sich reformieren. Die war bis heute relativ resistent gegen Veränderungen.

Während der Pandemie waren die Schulen sehr unterschiedlich unterwegs. Manche stellten innert kürzester Zeit ein hervorragendes Programm auf die Beine, andere waren heillos überfordert. Reagieren die Schulen auch auf andere Herausforderungen so unterschiedlich? Ja, das hat man auch gesehen, als es plötzlich innert kurzer Zeit galt, eine recht grosse Zahl von ukrainischen Schülerinnen und Schülern zu integrieren. Manche Schulen kamen damit gut zurecht, andere hatten grösste Mühe.

Woran liegt das? Am Schulleiter? Oder an der Schulleiterin. Ja, die Mentalität einer Schule ist sehr wichtig, und die wird von der Leitung geprägt. Genauso wie ich fordere, dass Lehrpersonen nicht mehr einfach dozieren, sondern die Schülerinnen und Schülern partizipieren lassen, muss ich als Schulleiter die Kultur an der Schule partizipativ weiterentwickeln.

Dieses System mit den Schulleitungen wird ja aber auch kritisiert. Es heisst, die Lehrpersonen hätten mehr Sitzungen und neue Aufgaben, sie würden abgelenkt von ihrer Kernaufgabe. Ja, es kann vorkommen, dass man sich an einer unnötigen Sitzung wiederfindet. Wenn die Schulkultur gut ist, kann man eine solche Sitzung auch einfach streichen. Ich bin aber überzeugt, dass die Schule und die Lehrpersonen profitieren, wenn sie öfters Themen gemeinsam vorbereiten. Das spart Zeit, und der Unterricht wird spannender, weil es automatisch eine Review durch eine zweite Person gibt.

Arbeiten Sie so zusammen an Ihrer Schule? Während der Pandemie haben sich die Lehrpersonen abgesprochen und den Schulstoff für den Fernunterricht per Video aufbereitet, die sie sich dann gegenseitig zur Verfügung stellten. Ich war etwas überrascht, dass diese Zusammenarbeit nach dem Fernunterricht aufhörte und man teilweise ins alte Muster zurückfiel. Lehrpersonen neigen immer noch zum Einzelkämpfertum. Das sind die Bilder aus der Kindheit, die wir in uns tragen.