

# Lehrer drohen in Routine zu ersticken

*Eine neue Studie zeigt, dass Lehrpersonen zu wenig Zeit haben, um über die Qualität des Unterrichts nachzudenken*

Neue Zürcher Zeitung, 25.8.2022

ERICH ASCHWANDEN

Am Montag hat ausser im Tessin in sämtlichen Kantonen die Schule wieder begonnen. Der Lehrermangel, die Eingliederung von ukrainischen Flüchtlingskindern und die Auswirkungen des integrativen Unterrichts sind nur ein paar Herausforderungen, vor denen Lehrpersonen und Schulleitungen stehen. Doch obwohl sich diese Probleme fast überall stellen, gehen die Beteiligten unterschiedlich damit um. Mit dem Ergebnis, dass Schülerinnen und Schüler in der einen Schule mehr lernen als in anderen.

In einer grossangelegten Studie haben die Bildungsforscherinnen Katharina Maag Merki und Andrea Wullschleger an der Uni Zürich nach Antworten auf diese Frage gesucht, warum Schulen so unterschiedlich sind. Während vier Jahren haben sie dazu am Institut für Erziehungswissenschaft 59 Primarschulen in 14 Deutschschweizer Kantonen wissenschaftlich untersucht. An der vom Schweizerischen Nationalfonds finanzierten Untersuchung haben sich über 1600 Lehrpersonen und Schulleitungen sowie über 1600 Schülerinnen und Schüler der 5. Klasse beteiligt.

## Corona als Prüfstein

Wissenschaftlich gesprochen geht es um die Schulentwicklungskapazität. Dies ist gemäss Maag Merki die Fähigkeit einer Schule, auf Herausforderungen kompetent zu reagieren und das schulische Angebot so weiterzuentwickeln, dass die Schüler besser lernen und die

Lernziele erfolgreich erreichen können. «Jede Schule kann selber viel bewirken», stellt Wullschleger nach Abschluss der Untersuchung fest. «Das hat sich beispielsweise während der Corona-Pandemie sehr deutlich gezeigt.» Während einige Schulen zumindest in der Anfangsphase überfordert gewesen seien, hätten andere praktisch aus dem Nichts einen qualitativ hochstehenden Unterricht auf die Beine gestellt.

Die Ergebnisse zeigen grundsätzlich, dass eine grosse Mehrheit der Lehrpersonen der Meinung ist, dass sie gemeinsame Ziele an der Schule verfolgen und sich gegenseitig zu pädagogischen Fragen austauschen. 34 Prozent der Lehrpersonen geben an, dass ihre Schulleitung sie eher ermuntert, für die Weiterentwicklung der Schule neue Ideen zu suchen oder zu diskutieren. Weitere 39 Prozent sind der Ansicht, dass dies der Fall sei, und 22 Prozent sind sogar der Meinung, dass dies sehr der Fall sei. Nur sehr wenige Lehrpersonen nehmen dies nicht wahr.

Gemäss den Erkenntnissen des Forscherteams gibt es verschiedene Bausteine, die dazu beitragen, dass eine Schule die ständig grösser werdenden Herausforderungen gut meistern kann. Sehr wichtig ist, dass die Lehrpersonen untereinander und mit der Schulleitung ständig im Gespräch sind und eine gute Kooperationspraxis aufbauen. Zentral ist auch eine gute Fehlerkultur, die es ermöglicht, den Unterricht zu analysieren und auf Schwierigkeiten zu reagieren.

Schulen, in denen Lehrpersonen in Teams arbeiten und regelmässig über die Weiterentwicklung der Qualität des Unterrichts nachdenken, haben in der

Studie besser abgeschnitten als Schulen mit losen Organisationsformen.

«Wichtig ist auch, dass Schulen regelmässig ihre Routinen überprüfen», erklärt Maag Merki. Es gehe darum zu erkennen, welche eingeschliffenen Abläufe funktionieren und welche nicht. Schulen, denen es gelinge, diese Routinen anzupassen, würden gegenwärtig auch besser mit dem Lehrermangel und den damit verbundenen Schwierigkeiten fertigwerden.

## Viele administrative Tätigkeiten

Um zu diesen Erkenntnissen zu kommen, wurden in den beteiligten Schulen Soziale-Netzwerk-Analysen durchgeführt. Ausserdem erfassten die Lehrpersonen während dreier Wochen über eine App ihre Arbeitstätigkeiten ausserhalb des Unterrichts. «Dabei haben wir festgestellt, dass die Lehrpersonen zahlreiche administrative Tätigkeiten ausführen und zu wenig über die Gestaltung des Unterrichts nachdenken können», betont Wullschleger. Woran dies liege, müsse kritisch diskutiert werden. «Denn je mehr Lehrpersonen über Unterricht und Förderung der Schülerinnen und Schüler reflektieren, desto eher erleben sie ihre Tage als ergiebig und sind zufrieden, ohne dass sie sich aber belasteter fühlen.»

Allerdings zeige sich gerade hier ein grosses Problem. «Schulleitungen sind häufig nur fünf Jahre im Amt. Das ist in der Regel zu wenig, um substanzielle Änderungen in einer Schule bewirken zu können», moniert Maag Merki. Negativ wirkt sich auch aus, dass Lehrpersonen und Schulleitungen in den

letzten Jahren zu viele Reformen verdauen mussten, die nicht selbst gewählt waren. «Die eigene Qualitätsarbeit und die Weiterentwicklung von Dingen, die für die eigenen Schülerinnen und Schüler wichtig sind, haben dann fast keinen Platz mehr», erklären die Erziehungswissenschaftlerinnen.

Neben den Schulleitungen und den Lehrern ist nun die Politik gefragt, die dafür sorgen muss, dass sich die Rahmenbedingungen so verbessern, dass Schulen an ihrer Routine arbeiten und die Qualität ihrer Arbeit verbessern können. Der Kanton St. Gallen hat bereits reagiert und erste Impulse aus der Studie aufgenommen. Auch andere Kantone haben Interesse an den Resultaten. In einem neuen Projekt wollen Maag Merki und Wullschleger nun abklären, welche Auswirkungen ein Coaching für Lehrerteams haben, um nicht mehr taugliche Routinen zu reflektieren und sich den neuen Situationen anzupassen.

## NZZ | Live

**Leistungsgesellschaft – welche Schule braucht der Mensch?**

15. 9. 2022, 18.30 Uhr, NZZ-Foyer, Zürich, und online.

Bildung ist für globalisierte Leistungsgesellschaften eine kapitale Ressource. Indes setzt der Exzellenzanspruch die Schulen unter Stress. Wie bewährt sich das duale Bildungssystem der Schweiz?

Tickets unter [nzz.ch/live](https://nzz.ch/live)