

## «Klaglos hinnehmen ist nie eine gute Idee»

Es gibt beides und beides macht den Lehrpersonen zu schaffen: Einerseits die «Überlagerung» des Lehrauftrages durch administrative und organisatorische Verpflichtungen, andererseits «die ganze Bandbreite» an Methoden zur Bewältigung dieser Verpflichtungen. Dies meint Renato Forlin, Leiter Berufspraktische Studien an der Pädagogischen Hochschule St. Gallen, im Gespräch mit BILDUNG SCHWEIZ.



Archivbild: Tommy Furrer

«Papierkram» muss sein, aber mehr Klarheit in der Kommunikation, mehr Koordination bei Reformen, Ausbau der Sekretariate, einheitliche Computer-Ausrüstung und Verwaltungs-Software könnten den Lehrpersonen Zeit für ihre eigentlichen Aufgaben verschaffen.

**Wer Lehrerin oder Lehrer wird, möchte gerne mit Kindern umgehen, Wissen weitergeben und nicht Formulare ausfüllen. Dann stellt sich heraus, dass der Berufsalltag zu einem beträchtlichen Teil aus Administration besteht. Wie werden die Studierenden an den Pädagogischen Hochschulen auf diesen Umstand vorbereitet?**

**Renato Forlin:** Der Berufsauftrag für Lehrpersonen im Kanton St.Gallen umschreibt die administrativen und organisatorischen Aufgaben mit Tätigkeiten, die eine Lehrperson für die ihr zugeteilten Schülerinnen und Schüler ausführt.

Die Grenze zwischen den administrativen und anderen Tätigkeiten ist nicht immer trennscharf zu ziehen. Administrative und organisatorische Aufgaben erfahren unsere künftigen Oberstufenlehrerinnen und -lehrer in erster Linie in einem sechswöchigen Kompaktpraktikum kurz vor Ende der Ausbildung. Sie erfahren dort den Berufsauftrag integral. In enger Zusammenarbeit mit der Praktikumsleitung entwickeln sie eine persönliche Organisationsform für die administrative Bewältigung des Berufsauftrages. Eine Reflexion im Portfolio belegt die Auseinandersetzung in diesem Be-

reich. Es ist aber so, dass gewisse Tätigkeiten erst «on the job» gelernt werden können oder in der Berufseinführungsphase thematisiert werden müssen.

**Viele Lehrerinnen und Lehrer leiden unter den administrativen Pflichten – dem Papierkram, der Zeit und Energie verschlingt. Liegt das daran, dass diese Pflichten sich unerträglich ausgeweitet haben? Oder fehlen Lehrpersonen zum Teil die nötigen Fähigkeiten, damit strukturiert und rationell umzugehen?**

Ich stelle beides fest: einerseits eine klare Überlagerung des eigentlichen

Lehrauftrages durch administrative und organisatorische Verpflichtungen, aufgelöst unter anderem durch zahlreiche Reformen und Veränderungen. Andererseits die ganze Bandbreite an unterschiedlichen Methoden zur Bewältigung dieser Verpflichtungen. Dadurch, dass an der PHSG viele Dozierende mit Zielstufenerfahrung unterrichten, ist gewährleistet, dass während der Ausbildung besprochen wird, wie künftige Lehrpersonen lernen, wie administrative Aufgaben gezielt bewältigt werden.

**Wozu raten Sie aus Ihrem Berufsalltag und als PH-Dozent: Den Papierkram täglich abarbeiten? Wöchentlich eine gewisse Zeit dafür reservieren? Warten bis der Papierstapel umkippt und dann schauen, was sich noch nicht von selbst erledigt hat?**

In meinem Umfeld stelle ich fest, dass unterschiedlichste Strategien angewendet werden, einige erledigen alles sofort, andere erstellen Pendenzenlisten und ordnen nach Wichtigkeit und Dringlichkeit, dritte warten, bis sich gewisse Dinge selber erledigen. Da muss wohl jeder seine persönlichen Methoden finden. Ich persönlich vertrete den Standpunkt: «Verschiebe nicht auf morgen, was du heute kannst besorgen.»

**Viele erledigen solche Arbeiten zu Hause. Könnte es helfen, wenn die Lehrpersonen 42 Stunden pro Woche in der Schule verbringen und ausserunterrichtliche Aufgaben konsequent dort erfüllen würden?**

Ich bin überzeugt, dass ein Modell mit festgelegter wöchentlicher Arbeitszeit und Arbeitsplatzverpflichtung im Schulhaus (bei einer angemessenen Infrastruktur!) eine Menge der Probleme für alle an der Schule Beteiligten lösen würde. Damit sind natürlich nicht nur die administrativen Probleme gemeint! Die unregelmässige Verteilung der Arbeitszeit über das Jahr mit hohen Spitzenbelastungen und das Gefühl, man könnte immer noch mehr tun, führen bekanntlich zu einer Verausgabung, unter der zahlreiche Kolleginnen und Kollegen leiden.

**Sollen Lehrpersonen alle administrativen Zumutungen klaglos hinnehmen oder sollen sie bewusst Grenzen setzen und sich weigern, wenn der Papiertiger zu gefräßig wird?**

Klaglos hinnehmen ist nie eine gute Idee. In die Verantwortung zu nehmen sind aber diejenigen, die den administrativen Aufwand schaffen: Da müssen sich von den Bildungsdepartementen über die Schulverwaltungen und Schulleitungen alle kritisch fragen, ob diese Erhebung, diese Untersuchung, diese Statistik wirklich notwendig ist. Der ganze Bildungsverwaltungsapparat ist in den letzten Jahren massiv «aufgebläht» worden, das führte letztlich dazu, dass auch für die Lehrpersonen der administrative Aufwand stark angestiegen ist, weil als Folge dieses Ausbaus immer mehr administrative Aufgaben anfallen. Nur, klagen nützt nichts: Wir alle müssen uns dafür einsetzen, dass die zeitlichen Anteile für alle Aufgabenfelder so bemessen werden, damit eine kompetente Arbeit geleistet werden kann.

Interview: Heinz Weber



**Renato Forlin**

Professor Renato Forlin ist Leiter der Berufspraktischen Studien der Pädagogischen Hochschule St. Gallen, Dozent für Allgemeine

Didaktik und Fachdidaktik Deutsch.  
[renato.forlin@phsg.ch](mailto:renato.forlin@phsg.ch)

## Den Tiger zähmen

«In einer komplexen Gesellschaft, die Rechtsstaatlichkeit, Partizipation und demokratisch legitimierte Verantwortung als zentrale Prinzipien anerkennt, gehört zur Steuerung und zum Betrieb der Schulen ein hohes Mass an interner und externer Kommunikation und Verwaltung, die häufig als Bürokratie empfunden wird und natürlich auch in Teilen Züge unnötiger Bürokratisierung trägt.» So steht es im Schlussbericht einer Projektgruppe zum «Abbau von überflüssiger Bürokratie in der Schule» aus dem Jahr 2007. In folgenden Punkten fanden die Experten – vorwiegend aus Schulleitungen und Verwaltung – Potential zur Zähmung des Papiertigers an den Schulen:

- **Mehr Vertrauen in die sachgemässe Entscheidung der Lehrerinnen und Lehrer** ohne aufwändige Verfahren und Dokumentationspflichten, insbesondere bei der Handhabung besonderer Förderung, bei Prüfungen und bei Bildungsgang-Empfehlungen. Statistische Abfragen sollten vereinfacht oder gestrichen werden.
- **Professionelle Kommunikation.** Die Schulen sind mit modernster Computertechnik auszustatten, einheitliche Verwaltungs-Software ist bereitzustellen und professionell zu pflegen. Für alle Schularten und Bildungsgänge sind leicht verarbeitbare Zeugnisformulare bereitzustellen.
- **Mehr Klarheit und Transparenz.** Klarheit in den Regelungen lässt eine stärkere Konzentration auf das Wesentliche, die persönliche Kommunikation, den Unterricht und die individuelle Förderung zu.
- **Sekretariat verstärken.** Schulen, die mehr Selbständigkeit und Eigenverantwortung tragen wollen und sollen, sind auf die Verstärkung ihrer Verwaltung angewiesen. Zudem seien Weiterbildungsmaßnahmen für die Sekretariatskräfte nötig.
- **Reformen besser umsetzen.** Ein erheblicher Teil der Belastung von Schulen ist bedingt durch den Mangel an Kontinuität und abgestimmter Zusammenarbeit von Schulaufsicht und Schulträger bei der Umsetzung von Reformen. «Ein höheres Mass an Kontinuität und eine systematische Abstimmung würden wesentlich zur Entlastung der Schulen beitragen», schreibt die Projektgruppe. hw

**«Ich bin überzeugt, dass ein Modell mit festgelegter wöchentlicher Arbeitszeit und Arbeitsplatzverpflichtung im Schulhaus (bei einer angemessenen Infrastruktur!) eine Menge der Probleme für alle an der Schule Beteiligten lösen würde.»**