

## Der Papiertiger verschlingt Eigeninitiative

**Die ausserunterrichtlichen Anforderungen an Lehrpersonen nehmen stetig zu. Goodwill wird vorausgesetzt, denn ohne ihn sind die zahlreichen Aufgaben kaum zu bewältigen. BILDUNG SCHWEIZ wollte wissen, wie die einzelnen Lehrpersonen damit umgehen, welche Strategien sie anwenden und ob sie die Schulleitung als Entlastung empfinden.**

Es ist nicht die Administration an sich, die den Lehrpersonen zu schaffen macht. Noten gab es schon früher, Zeugnisse ebenfalls. Es wurden auch damals Chroniken, Schülerlisten und Absenzbücher geführt. Dieser Aufwand habe sich kaum verändert, sagen die Betroffenen. Trotzdem reicht die Jahresarbeitszeit bei Weitem nicht, wenn man allen anstehenden Verpflichtungen gerecht werden möchte.

### Christine Amrhein Loosli

Seit 26 Jahren ist Silvia Fankhauser im Lehrberuf in Birsfelden tätig. Kindergarten, Deutsch als Zweitsprache und textiles Werken in der fünften Klasse beschäftigen sie zurzeit zu 60 Prozent. «Ich verbringe sicher einen Drittel meiner Arbeitszeit ausserhalb des Unterrichts mit Bürokratie», sagt sie.

Protokolle, Berichte, Aktennotizen, Rückmeldungen, Zusammenfassungen und so weiter sind aufwändig, zeitintensiv und rauben viel Kraft. Besonders zu schaffen macht Silvia Fankhauser die Tatsache, dass Selbstständigkeit und Eigeninitiative immer mehr verloren gehen. «Es ist ein Unterschied, ob ich ein Problem erkenne und dann aus der Betroffenheit heraus handle, oder ob das Handeln an eine zeitgebundene Vorgabe geknüpft ist», so Silvia Fankhauser.

### Wertvolle Zeit geht verloren

«Alles muss belegt, dokumentiert und abgesegnet werden.» Silvia Fankhauser empfindet «so etwas wie Misstrauen den Lehrpersonen gegenüber», als ob man beweisen müsste, dass das Lehrerleben nicht ausschliesslich aus Ferien besteht. Dadurch geht wertvolle Zeit verloren, die man für wichtigere Dinge einsetzen möchte. Aber Lehrer seien ja sozial eingestellte Menschen, daher werde einfach Goodwill vorausgesetzt.

«Ich habe das Gefühl, dass dauernd an der Hülle gearbeitet wird, der Inhalt

aber weitgehend unberührt bleibt», sagt Silvia Fankhauser. Neue Verordnungen, neue Lehrmittel, neue Techniken halten die Lehrpersonen auf Trab, haben aber keine Zeit zu wachsen, da sie – kaum in Kraft – schon wieder überholt sind. Eine Lösung sähe Silvia Fankhauser in der Entschleunigung und in der Reduzierung der wachsenden Informationsflut. Kinderbezogene Arbeit macht Silvia Fankhauser keine Mühe und die erledigt sie auch fortlaufend. Aber gewisse Themen nimmt sie erst in Angriff, wenn sie zu Bergen angewachsen sind. Und manches lässt sie einfach liegen, weil sie hofft, dass es nicht mehr aktuell ist oder niemand danach fragt. «Die Agendaführung haben wir in Birsfelden ganz aufgegeben, denn daraus werden keine Konsequenzen gezogen. Das heisst, dass sich auch mit Überstunden nichts an der Situation ändert. Zudem hat die Schulleitung zu wenig Kapazitäten.»

Die Schulleitung ist für sie eine «Dreh-scheibe». Froh ist sie um Unterstützung bei schwierigen Fällen, aber als Entlastung sei wie wenig hilfreich.

### Man muss nicht immer dabei sein

«Jetzt reicht es dann!», sagt Doris Hänggi, die in zwei Aargauer Gemeinden Deutsch als Zweitsprache in einem 70-Prozent-Pensum unterrichtet. Aufgrund der zunehmenden Belastung hat sie beschlossen, versuchsweise während eines Schuljahres nur zwingend obligatorische Anlässe zu besuchen. Und siehe da: Die geleisteten Stunden für die «Arbeit im Team» entsprechen genau ihrem Soll.

Das wachsende Angebot, wechselnde Lehrmittel – natürlich mit CD-ROM, die bearbeitet werden können – Qualitätssicherung, externe Evaluation, die vielen

Neuerungen, die im Aargau auf die Schulen zukommen, sorgen für eine immer stärkere Belastung der Lehrkräfte. «Im Moment ist der Druck gross», sagt sie. Kummer macht der 56-Jährigen die integrierte Schule. «Kinder mit Defiziten brauchen intensive Betreuung. Da müssen Gespräche mit Heilpädagogen, Therapeuten, Eltern und so weiter geführt, Gesuche und Berichte geschrieben werden und da haben wir trotz Weiterbildungen noch keine grosse Erfahrung.» Zumindest am Anfang sei dies sicher ein grosser Aufwand und eine Herausforderung für das Lehrerteam, so Doris Hänggi.

Auch der neuen Promotionsverordnung sieht sie mit Skepsis entgegen. Die kognitiven, die Selbst- und Sozialkompetenzen in Worten zu beurteilen, ist aufwändig und zeitintensiv. Zudem weiss sie, dass daraus auch bedeutend mehr Elterngespräche entstehen werden. Klassen- und Fachlehrpersonen werden umfangreiche Dossiers zusammenstellen müssen, um ihre Arbeit und die der Lernenden zu belegen. Ähnlich wie Silvia Fankhauser, die so etwas wie Misstrauen den Lehrpersonen gegenüber empfindet, fühlt sich Doris Hänggi manchmal bevormundet und kontrolliert.

Ob diese Mehrbelastung von den Schulleitungen aus kommt? Das möchte Doris Hänggi so nicht sagen, denn alle arbeiten nach den Vorgaben des Kantons. «In beiden Gemeinden erhalten wir jede Woche ein Rundmail mit den wichtigsten Infos. Das erspart Arbeit und ist natürlich viel rationeller als endlose Sitzungen, an denen mich vielleicht nur das letzte Traktandum etwas angeht.» Für Doris Hänggi ist klar, dass die Schul-

**«Ich habe das Gefühl, dass dauernd an der Hülle gearbeitet wird, der Inhalt aber weitgehend unberührt bleibt.»**

Silvia Fankhauser



**Schulleiter Peter Boss ist froh, dass ihm eine Sekretärin zur Seite gestellt wird.**

Fotos: Christine Amrhein Loosli

leitungen noch in den Probephasen stecken und vorerst Erfahrungen sammeln müssen.

«Ich möchte einfach meinem Kollegium Mut machen, kein schlechtes Gewissen zu haben, wenn sie nicht immer und nicht an jedem Anlass teilnehmen. Die geforderten Stunden erreicht man sowieso», sagt sie.

#### **Mangel im kaufmännischen Bereich**

Nach 35 Jahren Vollpensum als Mittelstufenlehrer in Birsfelden BL lässt sich Ueli Kaufmann nicht mehr so leicht erschrecken. Die Erfahrung bringt Gelassenheit und vieles erledigt er einfach mit der «runden Ablage».

Vor ein paar Jahren hat er, zusammen mit Kollegen, die tatsächliche Arbeitszeit sehr genau protokolliert. «Wir sind damals durchschnittlich auf 56 Stunden pro Woche und Lehrperson gekommen», erzählt Ueli Kaufmann. Was auf Anhieb nach viel klinge, entspreche ziemlich genau dem Jahressoll. Allerdings, so Ueli Kaufmann, müssen Junglehrer mehr Zeit investieren als Lehrpersonen, die auf Erfahrung und ein umfangreiches Archiv – heute digitalisiert – zurückgreifen können.

Nicht ganz so gelassen ist er, wenn das Thema Fortbildung zur Sprache kommt. Warum zum Beispiel das Aufräumen der Werkräume und der Bibliotheken zur Fortbildung zählt, der Besuch eines Musicals zwecks einer geplanten Aufführung nicht, will ihm und auch anderen Lehrpersonen aus seinem Kollegium nicht einleuchten.

Für Ueli Kaufmann ist klar: Die administrative Belastung liesse sich mit der Schaffung neuer Stellen reduzieren. «Nicht Lehrer fehlen uns, sondern kaufmännische Mitarbeiter», sagt er. In Birsfelden gibt es eine einzige Schulsekretärin für sechs Kindergärten und drei Primarschulen. «Ab und zu hilft der Lehrling der Verwaltung noch aus.» Dass das bei Weitem nicht ausreicht, liegt auf der Hand.

Er hat sich daran gewöhnt, dass Goodwill und der private Einsatz der Lehrpersonen einfach vorausgesetzt werden. «Wenn man behauptet, der Lehrer-Job

entspreche etwa dem eines mittleren Kaders in der Privatwirtschaft, dann frage ich mich: Wo ist mein persönlicher Arbeitsplatz, wo mein Computer, wo meine Sekretärin? Das ist alles dummes Geschwätz.»

Die Schulleitung empfindet Ueli Kaufmann als Entlastung, da sie einiges, was sonst an den Lehrpersonen hängen bleiben würde, abfedert. «Wir haben natürlich auch eine tolle Leitung», sagt er überzeugt.

#### **Auch Schulleiter sind ausgelastet**

Das Gespräch mit Peter Boss, der die Primarschule und den Kindergarten in Frick AG leitet, macht klar, dass sich die Aufgaben eines Schulleiters von denen der Lehrpersonen stark unterscheiden. «Als ich mich für die Stelle als Schulleiter entschieden habe, wusste ich, dass viele administrative Aufgaben auf mich zukommen», sagt Peter Boss. Etwa 340 Kinder und 40 Lehrpersonen marschie-

---

**«Nicht Lehrer fehlen uns, sondern kaufmännische Mitarbeiter.»**

Ueli Kaufmann

**Doris Hänggi:**  
Lieber Pflanzen-  
als Papierberge  
wachsen lassen.



ren täglich am Büro des 48-Jährigen vorbei. Bevor er Schulleiter wurde, war er Rektor und als Heilpädagoge Lehrer einer Kleinklasse Oberstufe.

Die Aufgaben des Schulleiters sind auf fünf Hauptarbeitsgebiete verteilt: Organisation und Administration, Information und Kommunikation, pädagogische Führung, Personalführung und als fünftes Qualitätsentwicklung und -sicherung. In Letzterem nimmt die Schulentwicklung (Stichworte wie Integrierte Schule und Bildungskleeblatt) grossen Raum ein.

Peter Boss trägt seine Berge systematisch ab. Und systematisch schreibt er auf, wie viele Stunden er für welchen Bereich aufwendet. Ein Klick am Computer und die Zahlen sprechen eine klare Sprache: Im Schuljahr 2007/2008 betrug seine theoretische Arbeitszeit 2016 Stunden. Tatsächlich hat er 2095 Stunden geleistet und davon entfielen 975 auf die Administration, also nahezu

die Hälfte. 80 Überstunden über ein Jahr verteilt seien ohne weiteres zu verkräften, sagt Peter Boss.

Von Aufschieben der anstehenden Arbeiten halte er nichts. «Es gibt Dinge, die man reifen lassen muss oder für die man mehr Zeit braucht», so der Schulleiter.

#### **Grundsätzlich keine «Hausaufgaben»**

Im neuen Schuljahr steht Peter Boss eine Sekretärin zur Seite. «Das ist schon eine wesentliche Entlastung», sagt er. So kann er die Qualitätsentwicklung vorantreiben. Bis Ende des Jahres will er mit jeder Lehrperson mindestens ein Mitarbeitergespräch führen und sich mit neuen Konzepten befassen. «Die Promotionsverordnung wurde uns ohne die nötige Vorlaufzeit auferlegt», sagt er. «So etwas kann ich nicht sofort umsetzen. Ich muss die Vorlagen studieren, mich in das Konzept hineindenken und dann kann ich mich erst an die Umsetzung machen.» Dank der Sekretariatsstelle

kann er sich nun vermehrt anderen Bereichen zuwenden.

Die Arbeit als Schulleiter macht Peter Boss Spass. «Es gibt schon Dinge, die ich schwierig finde: Wenn ich zum Beispiel Pensen kürzen oder Kündigungen aussprechen muss, fällt mir das ziemlich schwer.» Aber auch das schiebt er nicht auf die lange Bank, sondern erledigt, was ansteht und möglich ist, sucht sich aber den passenden Zeitpunkt. Er nimmt grundsätzlich keine Arbeit – weder unter dem Arm noch im Kopf – mit nach Hause. «Ich kann gut entspannen», sagt er und lacht.

#### **Weiter im Netz**

[www.bildungschweiz.ch](http://www.bildungschweiz.ch) – Ausgabe 16/2002: «Lehrpersonen helfen dem Staat sparen – 600 Millionen jährlich für Arbeitsplätze»

#### **Weiter im Text**

«Der Berufsauftrag der Lehrerinnen und Lehrer», LCH-Handweiser, 2003, 52 Seiten, Mitgliederpreis Fr. 18.–, Nichtmitglieder Fr. 36.–, Bestellungen via [www.lch.ch](http://www.lch.ch) > Publikationen oder Telefon 044 315 54 54

**«Ich möchte einfach meinem Kollegium Mut machen, kein schlechtes Gewissen zu haben, wenn sie nicht immer und nicht an jedem Anlass teilnehmen.»**

Doris Hänggi