

Zeitschrift: Infos & Akzente
Herausgeber: Pestalozzianum
Band: 9 (2002)
Heft: 3

Artikel: Bilder und Worte zur ausklingenden Ära : "Rückschau"
Autor: Meili-Lehner, Dorothea
DOI: <https://doi.org/10.5169/seals-917476>

Nutzungsbedingungen

Die ETH-Bibliothek ist die Anbieterin der digitalisierten Zeitschriften auf E-Periodica. Sie besitzt keine Urheberrechte an den Zeitschriften und ist nicht verantwortlich für deren Inhalte. Die Rechte liegen in der Regel bei den Herausgebern beziehungsweise den externen Rechteinhabern. Das Veröffentlichen von Bildern in Print- und Online-Publikationen sowie auf Social Media-Kanälen oder Webseiten ist nur mit vorheriger Genehmigung der Rechteinhaber erlaubt. [Mehr erfahren](#)

Conditions d'utilisation

L'ETH Library est le fournisseur des revues numérisées. Elle ne détient aucun droit d'auteur sur les revues et n'est pas responsable de leur contenu. En règle générale, les droits sont détenus par les éditeurs ou les détenteurs de droits externes. La reproduction d'images dans des publications imprimées ou en ligne ainsi que sur des canaux de médias sociaux ou des sites web n'est autorisée qu'avec l'accord préalable des détenteurs des droits. [En savoir plus](#)

Terms of use

The ETH Library is the provider of the digitised journals. It does not own any copyrights to the journals and is not responsible for their content. The rights usually lie with the publishers or the external rights holders. Publishing images in print and online publications, as well as on social media channels or websites, is only permitted with the prior consent of the rights holders. [Find out more](#)

Download PDF: 12.01.2026

ETH-Bibliothek Zürich, E-Periodica, <https://www.e-periodica.ch>

Bilder und Worte zur ausklingenden Ära

«Rückschau»

Die Fusion von 11 Institutionen der Lehrer/innenbildung bedingt eine Umnutzung der Gebäude, die den bisher darin Tätigen ein Stück Heimat bedeuteten. Die Kommission für Interne Weiterbildung (KIWI) an der PHZH hat Jürg Reimann gebeten, Eindrücke von diesen Gebäuden festzuhalten und zu einer Ausstellung zusammenzutragen. Die Ausstellung im ehemaligen Seminar für Pädagogische Grundausbildung (SPG) mit dem Titel «Rückschau» wurde am 20. August während der Weiterbildungswoche mit einer Ansprache von Dorothea Meili-Lehner eröffnet. Diese, und ein paar Fotos sind hier wiedergegeben.

Von Dorothea Meili-Lehner;
Bilder von Jürg Reimann

Liebe Kolleginnen und Kollegen

Ich habe den KIWI-Auftrag, mich zu bedeutsamen Schritten der letzten Jahre zu äussern. Auch soll ich Antworten auf die Frage «Was soll erhalten bleiben?» formulieren. Als ich zusagte, dachte ich: Kein Problem, du hast ja mehr als 20 Jahre Erfahrungen in der Lehrer/innenaus- und -weiterbildung und zudem das «DAG» für 40 Jahre im Zürcherischen Schuldienst im November vor Augen. Kein Problem also, du weisst ja genau, was du gut, respektiv weniger gut findest. Und dann sitze ich am Pult, lasse Jahre, Inhalte und vor allem Menschen Revue passieren und denke: Nichts mit «kein Problem»! Wo setze ich an? Was verdient, in 10 Minuten erwähnt zu werden? Was wählst du aus? Wo setzt du Schwerpunkte? Was lässt du weg? Und damit möchte ich Ihnen elegant verschlüsselt mitteilen: Ich habe ausgewählt – und zwar subjektiv!

Anlässlich einer Konferenz von Schulpresident/innen klopfte mir ein Präsident (übrigens einer sehr, sehr bürgerlichen Partei) symbolisch auf die Schultern mit dem Satz «Also ich muess zuegäh, hüt sind d'Lehrer (auf die Erwähnung der Lehrerinnen verzichtete er!) scho besser usbildet!» Was hätte ich ihm gesagt, hätte er mich nach dem Warum gefragt? (Natürlich hat er nicht gefragt.)

Stärken der Lehrer/innenbildung bisher

Ich hätte ihn vielleicht auf vier bedeutsame Inhalte und Entwicklungen in der bisherigen Lehrer/innenausbildung hingewiesen (die übrigens durch die letzte Reform, das letzte Lehrer/innenbildungsgesetz möglich wurden). Natürlich ist mir bewusst, dass noch mehr Punkte erwähnenswert wären!

Den Fragen der Eignung und Neigung der Studierenden zum Lehrberuf wurden nicht nur mehr Bedeutung zugemessen, sie wurden auch professionell angepackt und organisatorisch-strukturell berücksichtigt. Der Unterschied zu früher war seit des Beginns des SPG deutlich spürbar. Die stufenspezifischen Ausbildungsgänge waren für diese Verbesserung stets dankbar: Dies brachte auch den zukünftigen Schüler/innen sehr viel: Geeignete, motivierte Lehrer/innen, die sich nicht entschuldigten, den Beruf als Quasi-Zwischenlösung gewählt zu haben.

Im Kanton Zürich wurden die Fachdidaktiken im schweizweiten Vergleich in einer absolut «historischen» Frühzeit installiert und entwickelt. Die Frage des «Wie vermittele ich Fachwissen an Schüler/innen» war zentral und sollte es nach wie vor bleiben. Die von einem Lehrerbildner geäusserte Meinung, «die persönliche Fachkompetenz ist wichti-

ger als das fachdidaktische Wissen», erschüttert mich. Das heute so hoch gelobte Fachwissen, die Fachwissenschaftlichkeit, darf nicht auf Kosten des eigentlichen Berufswissens – nämlich des Vermittelns von Wissen – gehen. Jede diesbezügliche Entweder-oder-Lösung ist in eine Sowohl-als-auch-Lösung umzuwandeln.

Als besonders gelungen betrachte ich die vielen Entwicklungen im Bereich der Lernbegleitung. Die Studierenden wurden zum selbstgesteuerten Lernen geführt, angehalten, ja gezwungen. Es wurden Checklisten zur Bestimmung von Lehr- und Lernqualitäten entwickelt, Lernbiografien erstellt und integriert, institutionalisierte Standortgespräche geführt, Lernberichte und Lerndokumentationen verfasst, Lern-, Erfahrungsaustausch- und Praxisbegleitgruppen installiert, Mentoratstätigkeiten neu definiert, Lehrpraxisangebote erweitert. Bei all diesen Aktivitäten war es das Ziel, die Reflexionsfähigkeit der Studierenden im Zusammenhang mit ihrer Berufsrolle zu vergrössern.

Die PH wird der Frage der Lernbegleiter/innen, der Mentorinnen und Mentoren grosse Aufmerksamkeit schenken müssen. Es erfüllt mich mit berechtigter Sorge, dass bei der Zuteilung der Pensen dieser Aufgabe offenbar zu wenig Beach-

tung geschenkt wurde.

Als vierten Punkt hätte ich wahrscheinlich die positive Entwicklung im Bereich der Berufseinführung erwähnt. Die vielen sinnvollen Angebote von den Einzel- über die Gruppenberatungen bis zu den mehrwöchigen Weiterbildungen unterstützen die jungen Lehrpersonen optimal und setzen wertvolle Zeichen für das lebenslange Lernen.

Die Stichworte «Eignung/Neigung, Lernbegleitung, Fachdidaktik, Berufseinführung» zeigen deutlich, was ich als grosse Stärke der bisherigen Ausbildungen beurteile:

- das klare Bekenntnis zur Berufsausbildung auf hohem theoretischen Niveau,
- das Bestreben, ständige Verbesserungen im Bereich des Lehrens und Lernens zu entwickeln, also
- das Ziel, praxisfähige Lehrpersonen auszubilden.

Allzu viele PH-Begründungen, wie z.B. Sackgassenberuf, Studium ermöglichen, Hochschulluft schnuppern (wenn ich das nur höre ...), UNI-kompatibel, erschrecken mich manchmal, ist doch der Lehrberuf in sich selbst wert, alles Wissen und Können auf diese Berufsrolle zu zentrieren, diesbezügliche – auch PH-interne – Schwerpunkte zu setzen. Als immer noch begeisterte Lehrerin, ohne je ein Burnout im Bereich des Unterrichts zu spüren, wünschte ich mir wieder mehr Selbstwertgefühle aller Lehrpersonen – und damit auch der Lehrer/innenbildner/innen.

Was kann man von den bisherigen Institutionen auch noch lernen?

Ein besonderes Merkmal waren die kleineren «Betriebseinheiten». Lehrer/inenteams umfassten alle Fachrichtungen. Erziehungswissenschaftler/innen und Fachdidaktiker/innen entwickelten gemeinsam neue Inhalte. Der Wissenstransfer geschah im Prozess der Zusammenarbeit. Die Ergebnisse zeigten die Mitarbeit aller Beteiligten auf und wur-

den deshalb von allen mitgetragen.

So entwickelte unser Team z.B. gemeinsam wegweisende Broschüren zur Zielorientierten Unterrichtsplanung, Ausbildungskonzepte für Praktikumslehrpersonen usw. Die Informationswege waren kurz, die Kommunikation geschah auch informell (z.B. beim Kaffee), die Herstellung der notwendigen Transparenz war jederzeit möglich.

Die Schulleitungen waren für Inhalte, Entwicklungen, Organisation, finanzielle und vor allem personelle Fragen zuständig. Es bedurfte keiner diesbezüglichen Absprachen zwischen den verschiedensten Zuständigkeiten und Hierarchien. Konflikte konnten auf den Tisch gelegt werden, Mitsprache war institutionalisiert, Team-Supervision betraf alle usw. Studierende und Dozierende kannten sich gegenseitig, waren allen bekannt, konnten begleitet und – falls notwendig – individuell auch gepflegt werden.

Schulkulturen konnten sich so sehr gut entwickeln und wurden von allen positiv erlebt. Sicher gehören diese Aspekte zu den Ursachen, dass im Nationalen Forschungsprogramm «Wirksamkeit der Lehrer/innenbildung» kleine Ausbildungseinheit sehr gut abschneiden.

Grosse Einheiten wie die PH bedeuten, dass man solchen Werten bewusst und mit neuen Instrumenten begegnen muss (heute nennt man dies vielleicht *Human Resource Management*).

Wenn ich zur Zeit Sätze höre wie «was die wieder wänd» oder «me weiss ja nöd, was die entschiede händ», dann erinnert mich dies an meine kleine Wohngemeinde auf dem Land, wo immer noch über «d'Herre vo Züri» geschimpft wird. Sie erzählen davon, dass man sich machtlos und nicht eingebunden fühlt. Solche Sätze erzählen mir aber auch Dozierende, die sich gewohnt waren, als Mitglied kleiner Einheiten mitzuarbeiten, gehört zu werden und die mit den neuen Strukturen noch nicht umgehen können.

Gemeinschaft ist mehr als die Wahrnehmung gemeinsamer Interessen. Gemeinschaft hat auch mit Achtung und Vertrau-

en zu tun. Zur Gemeinschaft gehört auch, der heutigen Schulleitung und den Machträgern Vertrauen entgegenzubringen, im Wissen und der Hoffnung, dass es auch ihnen um die Sache geht. Zur Gemeinschaft gehört, selbst aktiv zu werden, nachzufragen, auf Informationslücken hinzuweisen. Es gehört die richtige Einstellung dazu:

«Um für die nötige Steuerung von Veränderungsprozessen zu sorgen, ist eine ebenso einfache wie anspruchsvolle Einsicht erforderlich: Der innere Turnaround eines Unternehmens oder eines Menschen ist kein Geschenk des Himmels, sondern eine aktive Eigenleistung. Die Veränderungen, die sich in unserem Leben ereignen, können wir grundsätzlich positiv oder negativ sehen: Wir begreifen das, was uns widerfährt, prinzipiell als Chance oder als Krise. Ebenso grundsätzlich können wir unsere Selbstbeteiligung am Geschehen annehmen oder ablehnen: Wir fühlen uns für das, was mit uns passiert, prinzipiell verantwortlich oder eben nicht verantwortlich. Welche Grundeinstellung wir einnehmen, ist unsere Entscheidung – und zugleich unsere Chance. Denn von der Wahl unserer Einstellung hängt es ab, ob uns die erfolgreiche Integration einer Veränderung gelingt.» (Dr. Heinrich Moser, Consulting HMC, Basel)

Gleiches gilt natürlich für die Leitungsgremien: Der erste und entscheidende Schritt zur erfolgreichen Veränderung ist die Arbeit an den Einstellungen der Mitarbeitenden, d.h. Zeit für die Öffnung für Änderungen unter Wahrung der Identität der Betroffenen. Dazu gehören:

- stetige und wiederholte Zeichen der Wertschätzung der einzelnen Mitarbeitenden wie persönliche Gespräche, Zielvereinbarungen, ehrliches Feedback, gesellschaftliche Aktivitäten. – Vertrauenschwund hat seine Ursache oft in man gelnder Beachtung und Wertschätzung von Mitarbeitenden.
- Grösster Einsatz für Transparenz und Informationen. Dabei müssten vertraute

Pestalozzianum



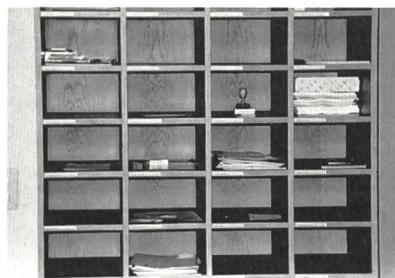
Seminar Unterstrass



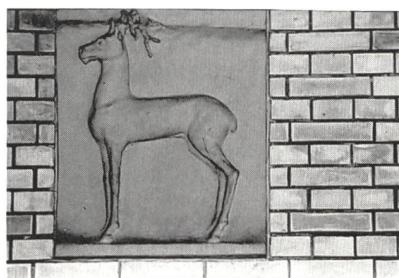
ALS



PLS



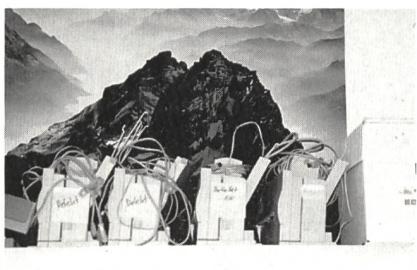
SFA



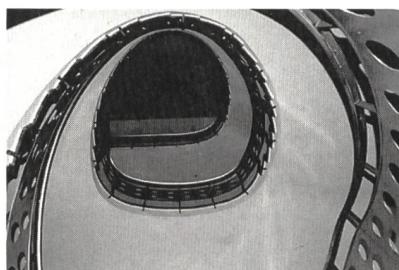
HLS



ROS



Schaffhausen



KHS



Informationswege benutzt werden. Meine Nachfrage bei engagierten Kolleginnen und Kollegen, wie häufig sie sich via Internet die neusten PH-Informationen zu Gemüte führen, ergab ein sehr eindeutiges Ergebnis (einmal in 14 Tagen, im Monat, ganz selten, fast nie usw.). Es ist wohl nicht die Zeit, die Mitarbeitenden gleichzeitig auch zur Handhabung neuer Medien zu erziehen.

- Gefäße und auch Pensen für gezielte Zusammenarbeit.
- Garantie einer sicheren, regelmässigen Anstellung.

Die wichtigste Aufgabe des *Human Resource Managements* ist die Schaffung eines echten Mehrwerts auf der Ebene der Mitarbeitenden, denn das stärkt die Wettbewerbsfähigkeit einer Institution. Konzepte wie *Benchmarking*, *Downsizing*, *Reengineering* dürfen nicht als Ziele formuliert werden, sondern können nur Folge von Veränderungen sein.

Dazu gehört die Einsicht, dass die Menschen, die Mitarbeitenden die wertvollsten Ressourcen sind. Menschenführung basiert auf natürlicher Autorität, die durch Wissen entsteht und nicht aufgrund von Hierarchien.

«Wenn sich Menschen aller hierarchischen Ebenen im Rahmen echter Partnerschaften gegenseitig ernst nehmen, verliert eine neue Gesellschaft ihre chaotischen Züge. Förderung und Entwicklung menschlicher Ressourcen werden zu Wegmarken in Richtung einer modernen, tragfähigen Sozietät» (Prof. Jan Krullis-Randa, aus Betriebswirtschaftliches Forschungsprojekt).

Und noch etwas – etwas ganz anderes: In Lehrer/innenbildungskursen sammelten wir mehrmals Adjektive für den/die gute Lehrer/in. Die Wandtafel füllte sich jeweils rasch mit bis zu 50 Begriffen von «unparteiisch» bis «humorvoll». In einer Abstimmungsbörse ermittelten wir aufgrund unserer Eigenerfahrung jeweils

zentralste Eigenschaften. In den letzten drei «Siegerwörtern» befand sich regelmäßig das Wort «geduldig». Das Wort umfasst vieles, das heute besonders wichtig ist: «Achtung, Solidarität, Grosszügigkeit, Gelassenheit...».

Liebe Kolleginnen und Kollegen, ich wünsche Ihnen für Ihre Zukunft drei Dinge

- Identifizieren Sie sich mit ihrer neuen Institution der PHZH durch positive Mitarbeit,
- seien Sie stolz darauf, als Lehrerinnen- und Lehrerbildner/in tätig sein zu dürfen und
- üben Sie Geduld, Geduld, Geduld....

Dorothea Meili-Lehner ist Schulleiterin des Primarlehrer/innenseminar Irchel und Dozentin der Didaktik Biblische Geschichte und Lebenskunde.

Jürg Reimann ist Dozent im Fachbereich Kunst und Gestaltung an der PHZH.