

**Zeitschrift:** Bündner Schulblatt = Bollettino scolastico grigione = Fegl scolastic grischun  
**Herausgeber:** Lehrpersonen Graubünden  
**Band:** 66 (2004-2005)  
**Heft:** 1: Gute Schule

**Artikel:** Arbeitsbedingungen für eine gute Schule - Ergebnisse einer aktuellen Studie  
**Autor:** Trachsler, Ernst  
**DOI:** <https://doi.org/10.5169/seals-357535>

### **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**

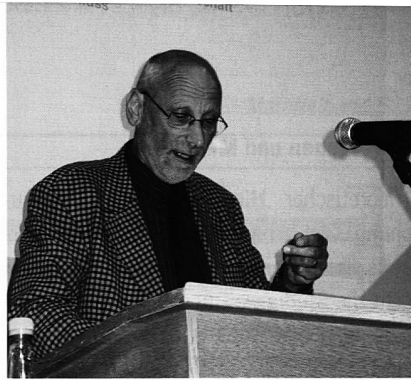
The ETH Library is the provider of the digitised journals. It does not own any copyrights to the journals and is not responsible for their content. The rights usually lie with the publishers or the external rights holders. Publishing images in print and online publications, as well as on social media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

**Download PDF:** 27.01.2026

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

Referat von Ernst Trachsler, Pädagogische Hochschule Thurgau,  
Forschungsschwerpunkt Schulentwicklung

# Arbeitsbedingungen für eine gute Schule – Ergebnisse einer aktuellen Studie



*Bildungswissenschaftler Ernst Trachsler*

## 0. Einleitung

Das Departement für Erziehung und Kultur des Kantons Thurgau publiziert alle zwei Jahre einen «Bericht zur Entwicklung des Thurgauer Bildungswesens». Darin werden in Abstimmung zum jeweiligen Legislaturprogramm der Regierung die Schwerpunkte der Entwicklungen aufgezeigt. Neben grundsätzlichen bildungspolitischen Überlegungen und den entwicklungsstrategischen Prioritäten finden sich im Bericht Kurzbeschreibungen der verschiedenen Projekte sowie Angaben zur mittelfristigen Finanzplanung. Der Bericht wird im Parlament diskutiert und von der interessierten Öffentlichkeit ebenfalls zur Kenntnis genommen. Im Kapitel betreffend die Volksschule sind folgende Reformisten und entsprechende Projekte aufgelistet:

- Aufbau eines Bildungsmonitorings im Generalsekretariat;
- Aufbau von Geleiteten Schulen mit Selbstevaluationskompetenz;
- Einrichtung der Neuen Schulaufsicht und der Schulevaluation (verbunden mit der Auflösung des bisherigen Inspektorates);
- Einrichtung der Schulberatung;
- Das Thema der lohnwirksamen Qualifikation der Lehrkräfte (ein Projekt mit zurückgestufter Priorität);
- Die Weiterentwicklung der Oberstufe;
- Das Projekt Basisstufe;
- Die Reorganisation des Sonderpädagogischen Angebotes;
- Die Weiterentwicklung der Lehrpläne;
- Die Umsetzung des Sprachenkonzeptes;
- Englisch an der Oberstufe;
- Informatik an Oberstufe und Primarschule;
- Die Förderung besonders begabter Schülerinnen und Schüler;
- Das Klassencockpit.

Auch wenn manche Vorhaben auf den ersten Blick klassische Strukturprojekte sind, erreichen sie in aller Regel doch in der einen oder anderen Form die einzelnen Schulen und damit die Lehrkräfte und erfordern dort vor Ort Anpassungsleistungen. Aus dieser Situation ergeben sich zwei Schwierigkeiten: Erstens stehen nicht unbegrenzt Ressourcen zur Verfügung und zweitens stehen pädagogisch und didaktisch qualifizierte Lehrkräfte – und lokalpolitisch konzipierte Behörden – plötzlich vor der Aufgabe, Organisationsentwicklung betreiben und dabei betriebliche oder gar betriebswirtschaftliche Kategorien in ihre Überlegungen mit einzubeziehen zu müssen. Der Engpass ist ein zweifacher: «Ressourcen und Kompetenzen» – und führte im Kanton Thurgau zu Spannungen und damit zu zusätzlichen Belastungen.

Das Amt für Volksschule und Kindergarten ist sich bewusst, dass die Reformen nur mit innovationsfähigen und innovationswilligen Lehrkräften und Behörden zu leisten sind. Dies nicht zuletzt darum, weil ja der «Normalbetrieb» ohne Qualitätseinbusse ebenfalls sicherzustellen ist.

So gab das Amt für Volksschule und Kindergarten der Pädagogischen Hochschule Thurgau mit ihrem Forschungsschwerpunkt Schulentwicklung den Auftrag zu einer entsprechenden Untersuchung mit dem Titel «Arbeitsbedingungen, Belastungen und Ressourcen in der Thurgauer Volksschule – Teilstudie Lehrerschaft». In Ergänzung dazu läuft eine zweite Untersuchung «Arbeitsbedingungen, Belastungen und Ressourcen in der Thurgauer Volksschule – Teilstudie Behörden». Die beiden Untersuchungen laufen zwar organisatorisch und methodisch nebeneinander her, haben aber inhaltlich miteinander zu tun und visieren letztlich ein gemeinsames Ziel an:

Nämlich die Analyse, wie es in der thurgauischen Volksschule um die Arbeitsbedingungen – als Grundlagen einer Guten Schule – bestellt ist.

## 1. Auftrag und Ziele der Studie

Im Auftrag wird festgehalten, dass die Untersuchung in Bezug auf folgende vier Fragstellungen Klarheit schaffen und Optimierungsbedarf aufzeigen soll:

- Wie zeigt sich die berufliche Situation der thurgauischen Volksschullehrkräfte in Bezug auf deren Arbeitsbedingungen, Belastungen und Ressourcen?
- Inwiefern verändern sich diese im Zusammenhang mit den in die Wege geleiteten oder geplanten Strukturreformen?
- Wie sind die Rahmenbedingungen zu gestalten, damit die Reformen gelingen und nachhaltige Wirkungen auf den Ebenen Schulstrukturen, Unterrichtsqualität und Arbeitszufriedenheit bringen?
- Welchen Effekt haben die auf Schuljahr 2003/2004 beschlossenen Pensenreduktionen für die Lehrkräfte sowie die gleichzeitig vollzogene Einführung neuer Stundentafeln im Laufe der nächsten Jahre?

Die Rolle des beauftragten Forschungsteams ist klar festgelegt. Es ist nicht politischer Akteur. Es übernimmt keine Entwicklungsaufgaben. Es konzentriert sich auf empirische Forschung. Dafür trägt es die Verantwortung. Auf Grund seines Know-hows führt es die Untersuchung durch, erhebt Daten, wertet diese aus und liefert die Ergebnisse dem Auftraggeber zurück. Dieser entscheidet dann über Dissemination der Ergebnisse und mögliche Massnahmen. Rollen und Zuständigkeiten der Verwaltung, der Forschung und der Praxis sind damit klar festgelegt.

## 2. Vorgehen und Methode

Theoretischer Hintergrund der Untersuchung sind arbeitspsychologische und arbeitswissenschaftliche Erkenntnisse. Damit geht die Studie weit über Zufriedenheitserhebungen oder Arbeitszeitmessungen hinaus. Die Untersuchung ist zudem als Längsschnitt mit drei Erhebungszeitpunkten 2003, 2005 und 2007 konzipiert. Die ersten beiden Erhebungen werden einzeln ausgewertet. Aus diesem Grund liegt auch ein erster Bericht vor<sup>1</sup>. Bei der dritten Erhebung kommt dann der abschliessende Längungsvergleich dazu, womit geklärt werden soll, wie sich die Belastungskurve der Lehrerschaft über mehrere Jahre mit eingreifenden strukturellen Veränderungen entwickelt. Unseres Wissens ist dies die erste Studie, welche einen längeren Zeitraum umfasst.

Angesichts der komplexen Fragestellungen wurden drei verschiedene Methoden mit unterschiedlichen Formen der Datenerhebung eingesetzt, um hernach die jeweiligen Ergebnisse triangulieren zu können.

- An alle 2800 Lehrpersonen der Volksschule wurde ein umfangreicher Fragebogen verschickt. Der Rücklauf lag knapp über 45 %.
- Mit ausgewählten Gruppen von Lehrkräften wurden Gruppeninterviews geführt. Daran beteiligten sich 27 Gruppen zu je etwa 3 Lehrpersonen.
- Zusätzlich wurden 9 Schulleitungen einzeln zu ihrer eigenen Arbeitssituation und zu derjenigen «ihrer Lehrkräfte» befragt.
- Zusätzlich wurden 17 Lehrpersonen während eines Arbeitstages beobachtet und dabei detailliert festgehalten, wie ein Arbeitsalltag in der Schule aussieht.

Die Arbeit des Forschungsteams wird übrigens von einer Begleitgruppe mitverfolgt, welcher Vertreter des Amtes für Volksschule und Kindergarten, des Departementes, der Lehrerschaft und der Schulbehörden angehören.

## 3. Ausgewählte Ergebnisse aus der schriftlichen Erhebung

Ich treffe hier eine Auswahl aus der Fülle von Ergebnissen und beschränke mich auf einige – wie mir scheint – zentrale Aspekte der Studie.

### Schwerpunkt Wertvorstellungen und Zufriedenheit

Zunächst wurden die Lehrkräfte gefragt, was ihnen in ihrem Beruf wichtig sei. Die schwarze Kurve rechts zeigt die Wichtigkeit der Werte in rangierter Reihenfolge von oben nach unten. Wichtig sind den Lehrkräften ein «gutes Verhältnis zu den ArbeitskollegInnen», eine «Kultur der Offenheit und Toleranz», «interessante Aufgaben» usw. Weniger wichtig sind hier «zeitweise zu Hause arbeiten zu können» und «im Team arbeiten».

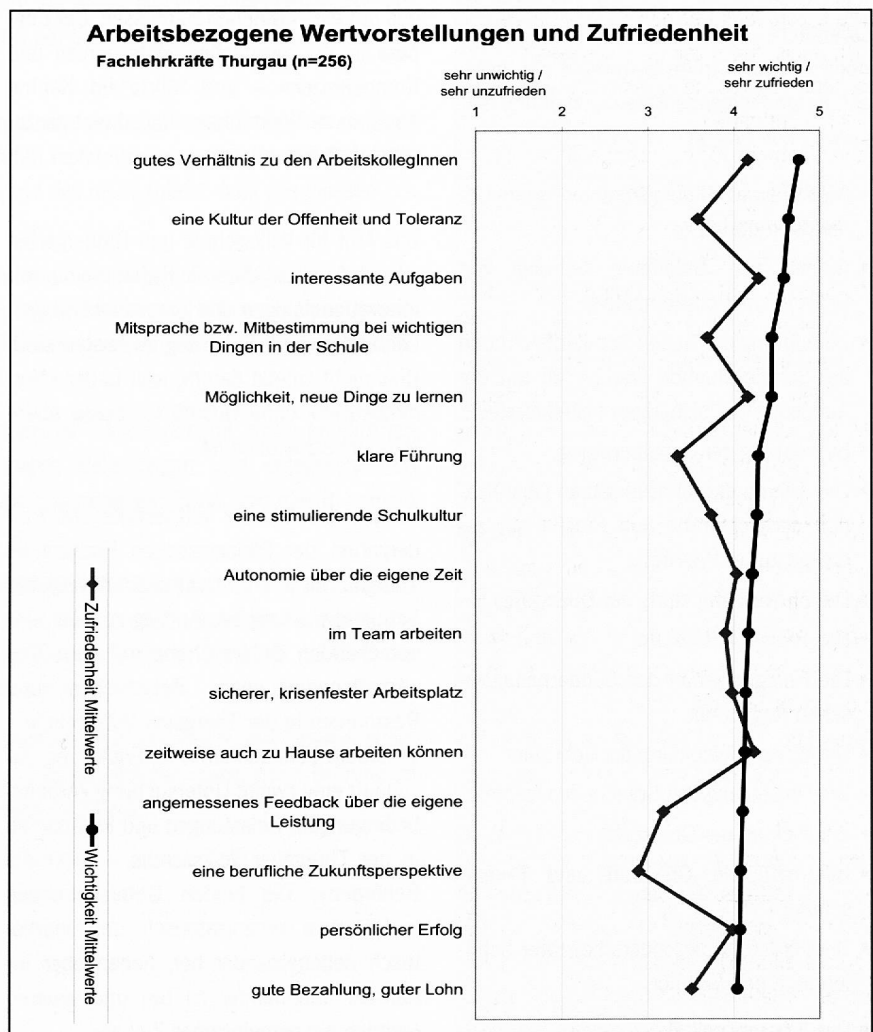
Als nächstes wurden die Lehrerinnen und Lehrer gefragt, wie es nun um die betreffenden Werte in ihrer Schule bestellt sei. Die graue Kurve links zeigt die realisierten

Werte. Beispielsweise ist der Wert «zu Hause arbeiten zu können» in hohem Masse und «eine berufliche Zukunftsperspektive» in niedrigstem Masse ausgeprägt realisiert.

Aufschlussreich sind nun die Abweichungen der beiden Kurven. Die Arbeitspsychologie spricht von Defiziten. So ist zum Beispiel die «Kultur der Offenheit und Toleranz» ein sehr wichtiger Wert, wird aber nur schwach realisiert. Ähnlich ist die Situation bei der «Mitsprache bzw. Mitbestimmung» sowie bei der «klaren Führung». Die Lehrpersonen erleben wenig klare Führung und dabei wäre dies aus ihrer Sicht ein wichtiger Wert. Ein ebenfalls erhebliches Defizit wird bei der beruflichen Zukunftsperspektive sichtbar.

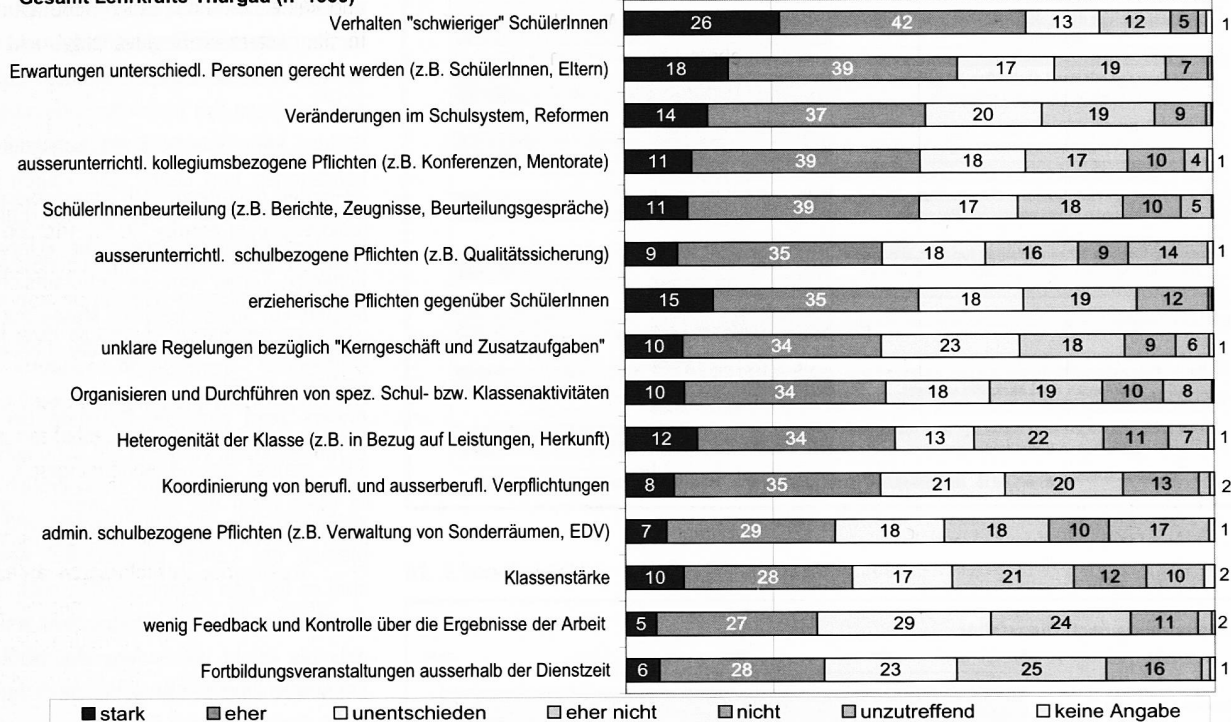
Beim Wert «sicherer, krisenfester Arbeitsplatz» liegen die Gewichtungen aufeinander. Ideal und Realsituation decken sich; die Lehrerschaft ist hier zufrieden. Der Wert «zeitweise zu Hause arbeiten zu können» ist als einziger in höherem Masse realisiert als er als wichtig eingestuft wird.

<sup>1</sup> Materialband S. 1



**Grösste allgemeine Belastungen** (geordnet nach Höhe der Mittelwerte)

Gesamt Lehrkräfte Thurgau (n=1309)

**Schwerpunkt Allgemeine Belastungen**

Die Darstellung mit den grössten allgemeinen Belastungen zeigt von insgesamt 48 erhobenen Belastungen jene 15, welche bei allen Lehrkräften – inkl. Kindergärtnerinnen, Fachlehrkräften, Logopädinnen usw. – am meisten Gewicht haben. «Belastungen» verstanden als Faktoren, welche von aussen auf Personen einwirken.

An oberster Stelle finden wir das «Verhalten schwieriger SchülerInnen», gefolgt von den «Erwartungen unterschiedlicher Personen» und den «Veränderungen im Schulsystem». Unten auf der Rangliste dann die «Fortbildung», «wenig Feedback und Kontrolle über die Ergebnisse der Arbeit» sowie die «Klassenstärke». Bezüglich der «Klassenstärke» könnte man einwenden, dass dies für Fachlehrkräfte und Logopädinnen kein hoher Wert sei und daher der Mittelwert entsprechend gedrückt werde. Aber auch bei einem Separatauszug der Regeklassenlehrkräfte rangiert die «Klassenstärke» lediglich um einen einzigen Rang höher.

Beim Versuch, die Belastungen einem jeweiligen Auslöser zuzuordnen, ergibt sich ein vielfältiges Gemenge: Pädagogische Aspekte («schwierige Kinder» oder «Schülerbeurteilung») mischen sich mit didaktischen («Heterogenität der Klasse»), beruflichen («unklare Regelungen bezüglich

Kerngeschäft»), strukturellen («Veränderungen im System») und organisatorisch-administrativen («Klassenstärke»). Dies kann als ein Hinweis auf die arbeitspsychologisch ausgesprochen komplexe Situation des Lehrberufes interpretiert werden.

**Schwerpunkt Wahrgenommene prozedurale Gerechtigkeit bzgl. Schulaufsicht und Schulbehörde**

Bei der prozeduralen Gerechtigkeit geht es grob um das Empfinden, ob seitens der

übergeordneten Instanzen gerecht mit einem umgegangen wird.

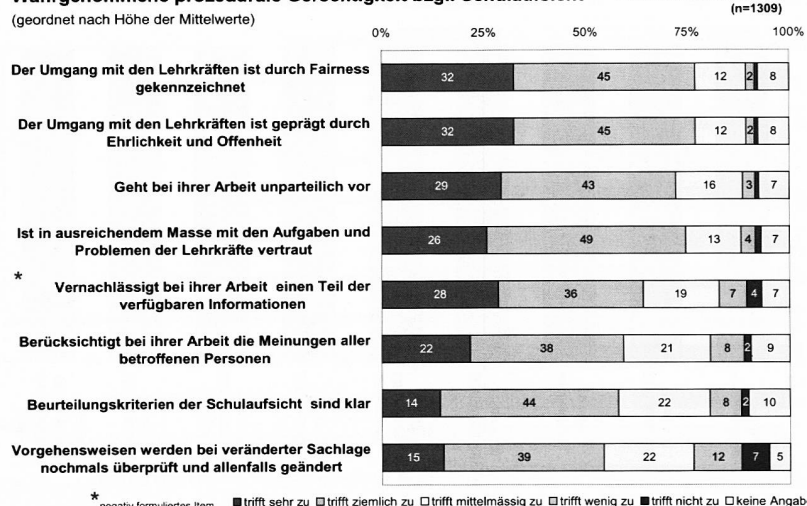
Übergeordnete Instanzen sind – solange die Schulleitungen erst in Aufbau begriffen sind – die kantonale Schulaufsicht und die lokalen Schulbehörden.

Die Lehrkräfte unterscheiden in ihrer Einschätzung nicht in jedem Fall scharf zwischen der prozeduralen Gerechtigkeit seitens der neuen kantonalen Schulaufsicht und derjenigen des auslaufenden Inspektorates. Mit der Inspektoratsperson hatten die

<sup>1</sup> Materialband S. 13**Wahrgenommene prozedurale Gerechtigkeit bzgl. Schulaufsicht**

(geordnet nach Höhe der Mittelwerte)

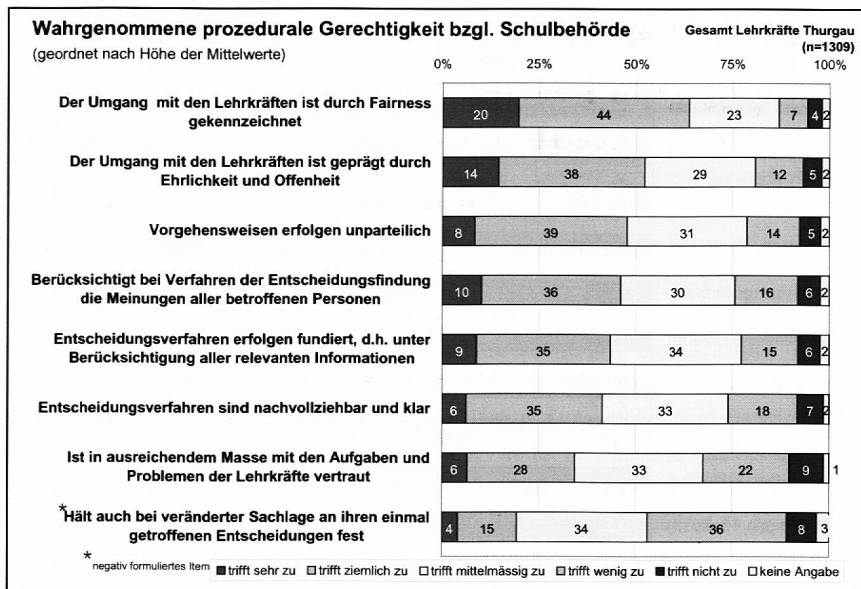
Gesamt Lehrkräfte Thurgau (n=1309)



\* negativ formuliertes Item ■ trifft sehr zu □ trifft ziemlich zu □ trifft mittelmässig zu □ trifft wenig zu ■ trifft nicht zu □ keine Angabe



<sup>1</sup> Materialband S. 12

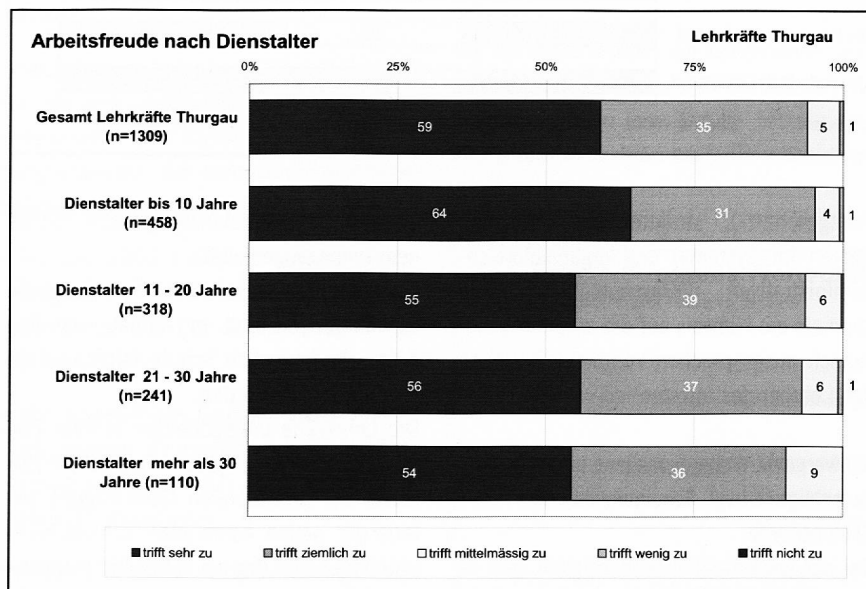


Lehrkräfte noch persönlich Kontakt. Dies ist bei der Schulaufsicht anders. Diese ist angesichts der kommenden Schulleitungen für den korrekten Regelvollzug, nicht aber für die einzelne Lehrperson mehr zuständig.

Seitens der Schulaufsicht schätzen die Lehrerinnen und Lehrer den «durch Fairness gezeichneten Umgang», die «Ehrlichkeit und Offenheit» sowie die «Unparteilichkeit». Ferner wird der Schulaufsicht attestiert «in ausreichendem Masse mit den Aufgaben und Problemen der Lehrkräfte vertraut» zu sein.

Anders zeigt sich die Situation bei den Schulbehörden. Während die Schulaufsicht von 75 % der Lehrkräfte als «ziemlich» bis «sehr vertraut» mit den Aufgaben und Problemen der Lehrer eingeschätzt werden, sind es bei den Schulbehörden noch 34 % und 31 % schätzen die Vertrautheit als «wenig» bis «nicht vorhanden» ein. 60 % der Lehrkräfte sind der Ansicht, die Schulaufsicht berücksichtige die Meinung aller betroffenen Personen in «ziemlichem» bis «starkem» Ausmass. Bei den Schulbehörden sind es noch 46 % und 22 % sind gegenteiliger Ansicht. Auch ist nur eine Minderheit der Lehrkräfte – nämlich 41 % – der Meinung, die Entscheidungsverfahren der Schulbehörde seien klar und nachvollziehbar.

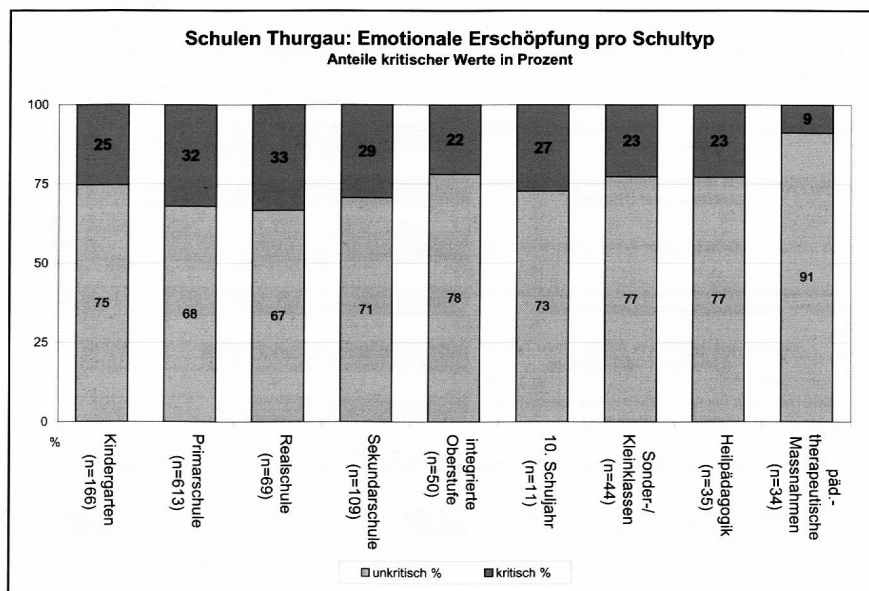
<sup>1</sup> Materialband S. 18



### Schwerpunkt Arbeitsfreude nach Dienstalter

Immer wieder werden im Alltag bestimmte Bilder oder Stereotypen von Lehrkräften kolportiert; die «junge dynamische Lehrkraft» etwa oder dann die «längst ausgelagte alte». Die Auswertung der Arbeitsfreude ergibt folgendes Bild: 59 % berichten insgesamt von «grosser» und 35 % von «ziemlich grosser» Arbeitsfreude. Eine Differenzierung nach Dienstaltern zeigt ein leichtes Mehrgewicht beim Dienstalter bis zu 10 Jahren. Danach aber ergeben sich keine relevanten Unterschiede mehr bis zu den Dienstaltern von über 30 Jahren.

<sup>1</sup> Materialband S. 20



### Schwerpunkt Emotionale Erschöpfung

Unter dem Überbegriff der «Beanspruchungen» werden in der Arbeitspsychologie die «emotionale Erschöpfung», die «beeinträchtigte Zuwendungsbereitschaft» und das «reaktive Abschirmen» verstanden. «Emotionale Erschöpfung» ist ein Synonym für den Begriff «Burn out» und äussert sich in einem Gefühl der emotionalen inneren

Leere und mangelnder emotionaler Energie und wird mit Fragen wie: «Ich habe den Eindruck, nicht alles schaffen zu können» oder «Am Arbeitsende fühle ich mich oft erschöpft» erhoben. «Beeinträchtigte Zuwendungsbereitschaft» geht mit aversiven Tendenzen gegenüber Schülern einher.

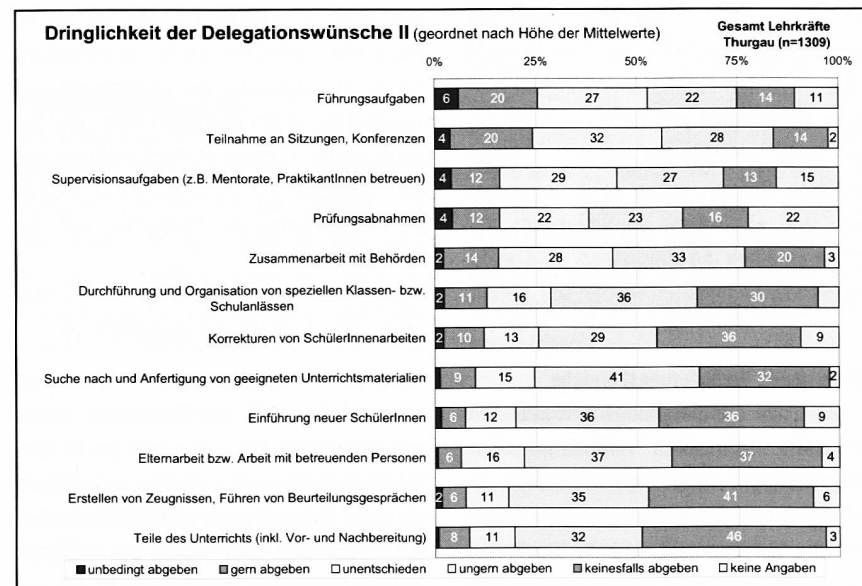
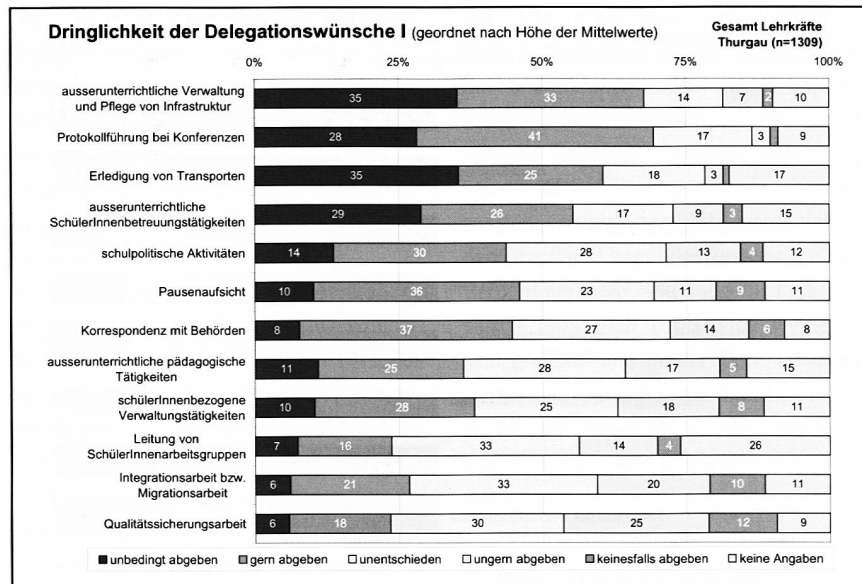
Entsprechende Erhebungsfragen lauten etwa: «Es fällt mir oft schwer, gleichbleibend freundlich zu den SchülerInnen zu sein» oder «Ich muss mich manchmal zwingen, nicht grob zu den SchülerInnen zu sein». Das «reaktive Abschirmen» schliesslich meint Gleichgültigkeit und Rückzug als Versuch, mit belastenden Situationen umzugehen. Entsprechende Fragen lauten: «Die Sorgen anderer nehme ich nicht mehr so wichtig» oder «Gespräche über die Arbeit suche ich weitgehend zu vermeiden».

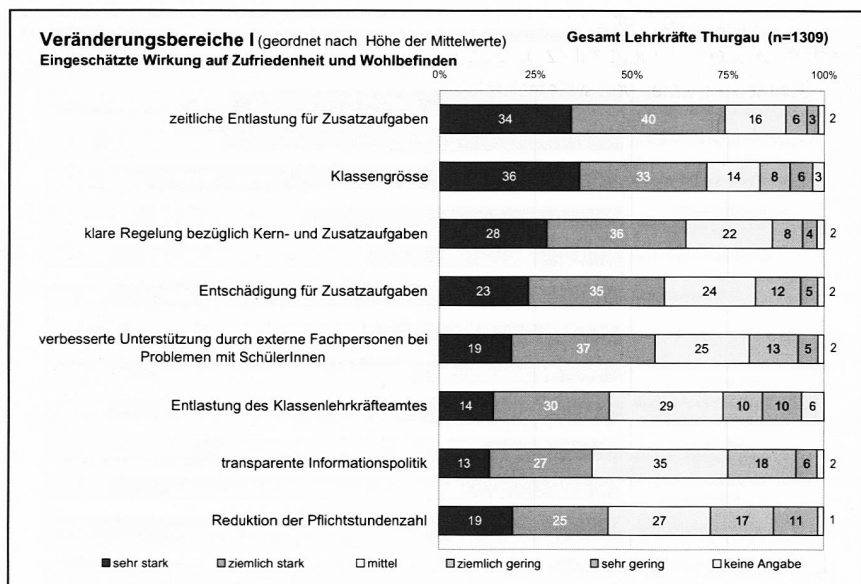
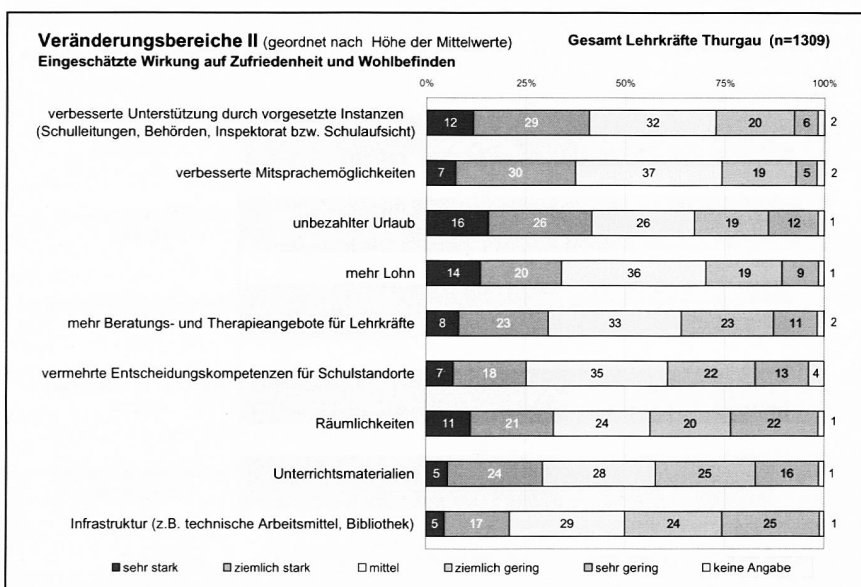
Greift man einmal die Werte der «emotionalen Erschöpfung» heraus, ergibt sich folgendes Bild: 31 % aller Regelklassenlehrkräfte weisen kritische Werte auf. Bei den Fachlehrkräften sind es immerhin noch 22 % und bei den pädagogischen Therapeuten 10 %. Sie finden auf der Darstellung die Anteile kritischer Werte in Prozenten aufgeschlüsselt nach Stufen. Interessant sind die 22 % auf der integrierten Oberstufe. Sie unterscheiden sich doch deutlich von den 33 % der traditionellen Real- und den 29 % der traditionellen Sekundarschule. Ein zwingender Zusammenhang mit der höheren Intensität der Kooperation unter den Lehrkräften ist statistisch allerdings nicht gegeben.

### Schwerpunkt Delegationswünsche

Im Fragebogen wurden den Lehrkräften Vorschläge von Delegationswünschen gemacht, welche diese dann anzukreuzen hatten. Die Auswertung ergibt hohe Werte bei der «ausserunterrichtlichen Verwaltung und Pflege von Infrastruktur» als auch bei der «Protokollführung bei Konferenzen». Die «Pausenaufsicht» folgt mit bereits beträchtlichem Rückstand und auch die «schülerInnenbezogene Verwaltungstätigkeit» liegt im Mittelfeld.

Am untern Ende der Rangliste finden sich dann logischerweise jene Bereiche, welche die Lehrerinnen und Lehrer nicht delegieren wollen. Dazu gehören das «Unterrichten», die «Schülerbeurteilung (Zeugnisse, Beurteilungsgespräche usw.)», die «Eltern-



<sup>1</sup> Materialband S. 29<sup>1</sup> Materialband S. 30

arbeit», das «Einführen neuer SchülerInnen», die «Suche und Anfertigung von Unterrichtsmaterialien» usw. Alles Bereiche nahe am Unterrichten, jener Tätigkeit also, wofür Lehrerinnen und Lehrer sich für diesen Beruf entschieden haben. In einem mittleren Bereich liegen «Führungsaufgaben» und »Teilnahme an Sitzungen». Offenbar sind hier die Meinungen, ob dies delegiert oder beibehalten werden soll, geteilt.

#### Schwerpunkt Veränderungsbereiche

Gegen Ende des Fragebogens wurden die Lehrkräfte nach ihren Veränderungswünschen befragt: «In welchen Bereichen der Schule würden Veränderungen dazu beitragen Ihre Zufriedenheit und Ihr Wohlbefinden zu erhöhen?» oder anders gesagt: «Was

würde emotional positiv zu Buche schlagen?»

Hohe Werte erreichen «zeitliche Entlastung für Zusatzaufgaben», die «Klassengröße», «klare Regelungen bezüglich Kern- und Zusatzaufgaben», deren «Entschädigung» und die «verbesserte Unterstützung durch externe Fachpersonen bei Problemen mit den SchülerInnen».

Interessant ist die Position von «mehr Lohn» an 11. Stelle von insgesamt 16.

Auch die «Reduktion der Pflichtstundenzahl» rangiert erst auf Position 8. Weder von mehr Lohn noch von weniger Pflichtstunden erwarten die Lehrerinnen und Lehrer mehr Zufriedenheit und Wohlbefinden. Ein Tatbestand, der auch aus früheren Untersuchungen schon bekannt ist.

Auch am Ende der Skala werden Ergebnisse früherer Untersuchungen bestätigt, dass nämlich die Lehrerschaft von Verbesserungen bei «Räumlichkeiten», «Unterrichtsmaterialien» und «Infrastruktur» wenig emotionalen Zugewinn erwartet.

#### 4. Ausgewählte Ergebnisse aus der mündlichen Erhebung

Aus den Ergebnissen der umfangreichen mündlichen Befragungen greife ich ebenfalls einige Schwerpunkte heraus.

##### Schwerpunkt Haupt- und Zusatzaufgaben

Zunächst zeigt die Frage nach den Haupt- und den Zusatzaufgaben einer Lehrperson, dass die Unterscheidung zwischen «Aufgabe» und «Zusatzaufgabe» unklar ist und ausgesprochen subjektiv gezogen wird. Die Grenzen sind zudem fließend. Manche Lehrpersonen weisen denn auch darauf hin, dass «Aufgaben und Zusatzaufgaben eng miteinander verwoben sind».

Unter «Zusatzaufgaben» führen die Lehrkräfte häufig auf: «Wir müssen immer mehr elterliche Erziehungsaufgaben übernehmen» oder «Wir müssen immer mehr Organisation und Administration» bewältigen».

Genau dies erweist sich denn folgerichtig auch als belastungsrelevantester Aufgabenbereich, nämlich das Gefühl, die elterliche Erziehung immer mehr ergänzen oder gar korrigieren zu müssen.

Stufenspezifisch zeigt sich, dass Lehrkräfte wie Kindergärtnerinnen, Fach- und Werklehrkräfte, Logopädinnen und Logopäden usw., sich «immer etwas ausgestossen» fühlen. Hier sind denn auch spezifische Belastungsprofile zu finden.

Ausgesprochen interessant sind die Antworten auf die Frage nach konkreten Möglichkeiten einer Aufgabendelegation. Mit der Delegation bestimmter Aufgaben, könnte – so liesse sich vermuten – Entlastung geschaffen werden. Die Antwort fällt den Lehrerinnen und Lehrern nicht einfach: «Unterrichten ist ein ganzheitlicher Beruf. Alles gehört zusammen.» Am ehesten werden dann noch administrative Arbeiten genannt.

##### Schwerpunkt Besonders motivierende Aspekte

Zu den besonders motivierenden Aspekten zählen in erster Linie «der Sinn der pädagogischen Aufgabe» und die damit verbunde-

ne «Verantwortung dem Kinde gegenüber». Die Arbeit mit Kindern wird grundsätzlich als «eine sinnvolle und sinnstiftende Aufgabe» empfunden und die Beziehungen zu den Schülerinnen und Schülern werden etwa charakterisiert mit: «Geht's den Kindern gut, geht's den Lehrkräften gut» oder «Schüler mit Freude im Gesicht motivieren mich».

Neben diesen eher sozialen und emotionalen Aspekten wird auch darauf hingewiesen, dass Entwicklungs- und Lernfortschritte Freude und Genugtuung bereiten.

Ebenfalls motivierend ist die Vielseitigkeit des Auftrags. Die Lehrkräfte empfinden ihre Arbeit als «vielfältig und abwechslungsreich». Die Verantwortung für den Unterricht, das Engagement im Team, die Elternarbeit sowie die Teilnahme an der Schulentwicklung werden als motivierende Aspekte genannt. Dazu kommen die berufliche Autonomie und Souveränität. Auch der Einbezug in Schulentwicklung – seien dies nun lokale oder kantonale Entwicklungsprojekte – wird von einem grossen Teil der Lehrkräfte positiv erlebt und vereinzelt wird abschliessend auf die Sicherheit des Arbeitsplatzes als motivierender oder eher nicht belastender Aspekt hingewiesen.

Bezüglich der Frage nach möglichen Gründen für einen Berufsausstieg werden zunächst die Suche nach neuen Herausforderungen und persönlicher Weiterentwicklung «durch Tapetenwechsel und Luftveränderung» genannt. Auf der negativen Seite werden folgende vier Gründe vermutet: «Das Gefangensein in einem Einzelkämpferberuf» und die «fehlende Unterstützung», die «mangelnden Aufstiegsmöglichkeiten» und «fehlenden beruflichen Perspektiven» sowie ein «Gefühl des Ausgelaugtseins».

### Schwerpunkt Kooperation und Kommunikation

Die Formen der Zusammenarbeit lassen sich drei Kategorien zuordnen. Da ist zunächst die «normale Zusammenarbeit». Diese umfasst in der Hauptsache schulorganisatorische Fragen und findet in Form von Konventssitzungen statt. Dann gibt es die «Zusammenarbeit nach Bedarf». Hier befassen sich die Lehrerinnen und Lehrer mit der Gestaltung von Schulfesten und Projektwochen. Zusammenarbeit nach Bedarf findet auch statt in «schwierigen Situationen und Fällen» und zwar «immer

dann, wenn irgendwo Probleme auftreten». Daneben existieren – nicht zuletzt in geleiteten Schulen – Formen von systematischer Kooperation mit entsprechenden Strukturen und Zielen.

Insgesamt gilt: «Wenig Zusammenarbeit solange es gut läuft» oder anders herum: «Kontakte dann, wo's brennt».

Im Übrigen zeigen die Aussagen deutlich, in welch hohem Ausmass die Zusammenarbeit mit den Behörden von den Personen abhängig ist.

Stufenspezifisch betrachtet machen wiederum die Kindergärtnerinnen, Werklehrkräfte, Logopädinnen und Logopäden bei der Zusammenarbeit mit den Lehrkräften oft schlechte Erfahrungen. Die Überwindung ihres marginalen Status erfordert hohe Anstrengungen.

### Schwerpunkt Individuelle, soziale und organisationale Ressourcen

Die Unterstützungen innerhalb der eigenen Schule werden sehr unterschiedlich beurteilt. Auf der einen Seite wird berichtet, dass die «kollegiale Unterstützung klappt und gut funktioniert». Besonders erwähnt werden die Heilpädagoginnen. Auf der anderen Seite lauten die Erfahrungen, dass «eine Unterstützung aus dem Team nicht existiert» und verbreitet «das Einzelgängertum tief verwurzelt ist».

Erwähnenswert ist noch die Zustimmung zur Weiterbildung, vor allem zu jener, welche die Bewältigung der Arbeit erleichtert, also auf die Alltagsprobleme ausgerichtet ist. Gleichzeitig werden verschiedentlich Kurse ohne Aufstiegschancen und ohne Zertifizierung kritisiert, da sie für eine allfällige Karriere nicht relevant würden.

### Verbesserungsvorschläge

Am Schluss der Interviews wurden die Lehrkräfte nach Vorschlägen für Lösungs- und Verbesserungsmöglichkeiten gefragt. Zunächst wird deutlich, dass der Berufsauftrag der Lehrkräfte zu klären ist. Dann sind – immer aus Sicht der befragten Lehrkräfte – vermehrt unterstützende Fachleute einzustellen (Schulsozialarbeiterinnen und -arbeiter, Troubleshooters für Konfliktsituationen usw.). Auch sollen vermehrt Job-Sharing-Stellen sowie eine systematische Junglehrerbetreuung geschaffen werden. Und last not least schlagen die Lehrkräfte vor, die Klassengrössen zu senken.

Nach den notwendigen Erfolgsfaktoren gefragt, fordern die Lehrer eine «vermehrte Sachorientierung» der Bildungspolitik sowie den «Verzicht auf zu viele und zu schnelle Reformen». Vielmehr seien «Phasen der Konsolidierung» einzuschalten. Ansonsten – so wird vermutet – werde der Leistungsdruck und damit der Ausstieg aus dem Beruf zunehmen; eine «allgemeine Lustlosigkeit unter den Lehrkräften werde um sich greifen» und immer mehr Lehrkräfte würden «zum Beispiel die Mitarbeit in Projektgruppen verweigern». Auch werde die Rekrutierung neuer Lehrkräfte schwieriger werden.

## 5. Mögliche Handlungsfelder

Das Forschungsteam skizziert in seinem Bericht sogenannten mögliche Handlungsfelder, wo sich vor dem Hintergrund der empirischen Ergebnisse konkrete Massnahmen am ehesten aufdrängen.

### Handlungsfeld Aufgabe und Berufsauftrag

Aufgrund der hohen Belastungen wegen «unklaren Regelungen von Kerngeschäft und Zusatzaufgaben» liegt ein erstes Handlungsfeld im Bereich einer weiterführenden Klärung in einem verbindlichen Berufsauftrag. Ein solcher ist nicht nur den Lehrkräften, sondern auch der Schulumgebung zu erklären.

### Handlungsfeld Professionalisierung

Die Lehrerinnen und Lehrer haben den Eindruck, den unterschiedlichen Erwartungen nicht gerecht werden zu können. Zudem berichten 70 % der Lehrkräfte höchstens von einer mittleren kollektiven Selbstwirksamkeit. Auf der anderen Seite werden aber vorhandene Ressourcensysteme nicht genutzt. Deshalb erscheinen dem Forschungsteam eine systematische, inhaltsbasierte Kooperation zur Schaffung von Synergien sowie gegenseitigen Unterstützungsmöglichkeiten sowie ein gezielter Aufbau eines gegenseitig verbindlichen team- und schulinternen Feedbackmodells erfolgversprechend.

### Handlungsfeld Kommunikation und Kooperation

In den eben aufgezeigten Zusammenhang gehört auch das nächste Handlungsfeld Kommunikation und Kooperation. Möglich sind die Schaffung kollektiver Handlungs-



möglichkeiten auf Schulhausebene und die Förderung kooperativer Schulstrukturen auf der Grundlage des Berufsauftrags und Unterstützung der Teams zur Bearbeitung von bestimmten Inhalten im Auftrag der eigenen Schule.

#### **Handlungsfeld Karriere und Berufswechsel**

Es ist darüber nachzudenken, inwiefern Spezialisierungsmöglichkeiten innerhalb des Schul- und Bildungssystems und Anreize für Wechsel geschaffen werden könnten. Zu diesem Zweck wären die Schaffung von Weiterbildungsangeboten mit karriererelevanten Abschlüssen zu schaffen und insgesamt eine systematische Personalentwicklung auf den Ebenen Gemeinde und Kanton mit Elementen wie Laufbahnberatung, Karriereunterstützung usw. zu prüfen.

#### **Handlungsfeld Beratung und Unterstützung**

Im Vordergrund stehen hier die Stärkung interner Ressourcensysteme sowie die Ermöglichung eines schnellen, niederschweligen Zugangs, insbesondere bei Störungen im Alltag. Ziel ist der Aufbau von Problemlösekompetenz auf Schulebene. Im Weiteren ist der Frage nachzugehen, warum einige Ressourcensysteme bekannt sind, aber nicht genutzt werden.

#### **Handlungsfeld Schnittstelle zwischen Lehrerschaft und Schulbehörde sowie Schulgemeinde und Kanton**

An den institutionellen Schnittstellen können Unsicherheiten und in der Folge wesentliche Belastungen auftreten. Im Bericht wird angeregt, zu klären, inwieweit eine weiterführende Professionalisierung und Spezialisierung auf Schulhausebene zielführend sein könnte, indem nicht mehr alle Lehrkräfte alles machen und inwiefern eine Formalisierung der Zusammenarbeit zwischen den Lehrkräften unter besonderer Berücksichtigung der Rolle der neuen Schulleitungen aussehen könnte. In diesem Zusammenhang soll zudem darüber nachgedacht werden, in welcher Art und Weise seitens der Schulleitungen ein eigentliches Gesundheitsmanagement sinnvoll sein könnte.

#### **Handlungsfeld Schnittstelle zwischen Lehrperson und Eltern respektive zwischen Schule und Familie**

An dieser Schnittstelle scheinen zahlreiche Klärungen notwendig. Diese betreffen die

Rollen von Schulgemeinde, Schulhaus, Lehrkräften und Eltern; dann die Systematisierung der Elternarbeit und die Erarbeitung von Informationskonzepten auf Schulhausebene. Ebenfalls überlegenswert ist der Einbezug von spezifischen Fachwissensbeständen im Bereich Familie, familiärer Erziehung usw.

#### **Handlungsfeld Unterrichtsalltag und Schulentwicklung**

Neben der systematischen Kommunikation und Unterstützung der Schulentwicklungsanliegen (innerhalb und ausserhalb der Schule) scheinen eine periodische Überprüfung der Angemessenheit und der Nachhaltigkeit der Schulentwicklungsprozesse sowie eine Verstärkung der Ressourcenausstattung sinnvoll. Ziel sind die Erhaltung oder der Aufbau der schulinternen Innovations- und Veränderungsbereitschaft und -kompetenz.

### **6. Reaktionen des Amtes für Volksschule und Kindergarten**

#### **Ergebnisse aus der Sicht des Amtes für Volksschule und Kindergarten (AVK)**

Der Auftraggeber – das Amt für Volksschule und Kindergarten (AVK) – hat die Ergebnisse der Studie mit dem Forschungsteam eingehend diskutiert und zu Handen einer entsprechenden Arbeitsgruppe ein Grundlagenpapier erarbeitet. Darin werden die Ergebnisse zunächst nach Relevanz gewichtet und es wird festgehalten:

- Der Umgang mit schwierigen Schulsituationen belastet sehr;
- Der Auftrag der LehrerInnen, insbesondere die Rolle gegenüber Eltern, Schulteam, Schulträger und Gesellschaft ist zu wenig klar;
- Von ausserunterrichtlichen Verpflichtungen will die Lehrerschaft entlastet werden;
- Die unterstützenden Dienste sind zu wenig bekannt und/oder genutzt;
- Wo LehrerInnen sich zu Reformprojekten äussern, tun sie dies in der Regel positiv;
- Die Arbeitsfreude nimmt mit zunehmendem Dienstalter nur wenig ab;
- Die grössten Entlastungen sehen die LehrerInnen in der Klassengrösse sowie in der Entlastung von Zusatzfunktionen;

- LehrerInnen wünschen klare Führung und Mitsprache in der Schule sowie verbesserte berufliche Zukunftsperspektiven;
- Das Verhältnis Schulbehörde – Lehrerschaft ist geprägt von Schwächezeichen bezüglich prozeduraler Gerechtigkeit;
- Das Wissen über die Organisation Schule sowie die spezifische Funktion des Lehrers ist mangelhaft.

#### **Bereits aufgenommene Anliegen**

Bei diesen bereits aufgenommenen Anliegen handelt es sich um Entwicklungen, welche das AVK bereits vor der Publikation des Ergebnisberichts konzipiert und/oder der Umsetzung zugeleitet hat. Im Einzelnen werden aufgelistet:

- Die Aufgabendklärung zwischen Lehrerschaft, Schulleitung, Behörden und Eltern ist im Berufsauftrag aufgenommen;
- Die Senkung der Pflichtstundenzahl ermöglicht mehr Zeit für Team- und Elternarbeit;
- Eine aufsichtsunabhängige, individuelle Beratung der Lehrerinnen und Lehrer ist soeben aufgebaut worden;
- Die Unterstützung der Lehrerschaft durch Schulische Heilpädagogen steht immer mehr Schulen zur Verfügung und der Pädagogisch psychologische Dienst ist ausgebaut worden;
- Das Projekt «Geleitete Schulen» ermöglicht die gewünschte schulnahe Führung auch in Personalfragen und beinhaltet Funktions- und Zuständigkeitsklärungen;
- Die Professionalisierung der Schulbehörden ist in vollem Gange.

#### **Zusätzlicher Handlungsbedarf**

Aus einer Liste von insgesamt 22 Massnahmen, welche nun das AVK in der Folge zusätzlich planen und umsetzen will, greife ich wiederum schwerpunktmässig einige heraus:

- Gezielte Kommunikation und Verbreitung der Ergebnisse der Studie;
- Gezielte Kommunikation im Hinblick auf die geplanten Massnahmen;
- Kohärentere Information der Lehrerschaft über die geplante Schulentwicklung auf allen Ebenen;

- Klar und deutlich kommunizieren, dass Strukturprojekte mittel- und langfristig Entlastung bringen, kurzfristig aber Mehraufwand bedeuten;
- Konkretisierung des Berufsauftrags, Stärkung des Rollenbewusstseins und Verbesserung des Organisationswissens;
- Integrative Unterstützung für Behörden und Lehrerschaft im Umgang mit schwierigen Schülersituationen (Kriseninterventionsstelle, Time-out-Angebote usw.);
- Kundenorientierung der AVK-Dienste Schulberatung, Pädagogisch psychologischer Dienst, Schulevaluation;
- Professionalisierung der Führungsstrukturen (Schulleitungen);
- Unterstützung der Schulen bei Entwicklungsprozessen und Verbesserung der Innovationsbereitschaft und -kompetenz;
- Aktive Gesundheitsförderung;
- Prüfung und Schaffung weiterer Spezialisierungsmöglichkeiten (Schulleitungen, Kontaktlehrkräfte, Qualitäts-Fachleute, iSouts, Projekt- und/oder Prozessfachleute usw.)
- Förderung eines positiven Lehrerberimages in der Öffentlichkeit;
- Förderung familienergänzender Massnahmen zusammen mit politischen Behörden;
- Förderung der Institutionalisierung der Elternmitarbeit oder -mitwirkung.

Auch wenn Steuerung und Führung bei der Planung und Umsetzung all dieser Massnahmen klar beim AVK liegen, sind unterdessen doch Kontakte mit andern verantwortlichen Akteuren im Thurgauer Bildungswesen aufgenommen worden; so mit der Pädagogischen Hochschule, mit dem Verband der Schulleitungen und mit dem Verband Lehrerinnen und Lehrer Thurgau. Sie alle sollen ihre Kompetenzen und Ressourcen beisteuern. Die Gute Schule Thurgau ist eine gemeinsame Aufgabe.

## 7. Reaktionen der Lehrerschaft

Der Verband der Lehrerinnen und Lehrer Thurgau hat die Studie ebenfalls von Beginn weg unterstützt und ihre Mitglieder zur Teilnahme aufgefordert. In der Zwischenzeit wurden einzelne Ergebnisse in ein Positionspapier «Schulsozialarbeit und Befristete externe Lernschulung» aufgenommen, welches dem Departement Erziehung und Kultur überreicht wurde. Neben gezielten Forderungen nach Massnahmen für den Abbau von Belastungen und dem Aufbau von Unterstützung findet sich auch ein Hinweis auf die Schnittstelle zwischen der Schule und dem Elternhaus: «Eltern werden in pädagogische Massnahmen eingebunden. Es werden Regeln und dazugehörige Konsequenzen aufgestellt, die sowohl in der Schule als auch zu Hause befolgt werden sollen. In sehr schwierigen Fällen kann eine Verpflichtung zur Inanspruchnahme einer Erziehungsberatung auferlegt werden.»

# HfH

Interkantonale Hochschule für Heilpädagogik Zürich

## Informationen über die Ausbildungen an der HfH

**Schulische Heilpädagogik - Mittwoch, 3. November 2004, 15.00 Uhr – 18.30 Uhr**

**Dreijährige, berufsbegleitende Ausbildung mit den Schwerpunkten: Pädagogik bei Schulschwierigkeiten, Pädagogik für Menschen mit geistiger Behinderung, Pädagogik für Schwerhörige und Gehörlose, Pädagogik für Sehbehinderte und Blinde, Pädagogik für Menschen mit Körperbehinderung, Heilpädagogische Früherziehung**

(als Ergänzungsstudium), **Zweijährige Vollzeitausbildung mit Schwerpunkt Pädagogik bei Schulschwierigkeiten.** Einzelne Module werden auch als Weiterbildung angeboten.

Die Ausbildungen werden zentral in Zürich (1 Tag/Semesterwoche sowie 3 Blockwochen/Jahr) und regional vernetzt (28 flexible

Tage/Jahr) unter Einbezug von Informationstechnologien durchgeführt. Zur Ausbildung zugelassen werden: Personen mit staatlich anerkanntem Lehrdiplom für die Vorschulstufe oder Volksschulstufe; Personen mit akademischem Abschluss in Erziehungswissenschaften.

**Logopädie / Psychomotoriktherapie - Mittwoch, 17. November 2004, 15.00 Uhr – 18.30 Uhr**

Zur **dreijährigen Vollzeitausbildung** zugelassen werden: Personen mit staatlich anerkanntem Lehrdiplom

für die Vorschulstufe oder Volksschulstufe, kantonal anerkanntem gymnasialem Maturitätsausweis oder mit akademischem

Abschluss in Erziehungswissenschaften; einjähriges Praktikum. Die Ausbildungen werden zentral in Zürich durchgeführt.

Es finden **zusätzlich** zwei **Orientierungen** statt:

**Mittwoch, 10. November 2004, 16.00 Uhr – 17.30 Uhr – Austausch mit den Arbeitgebenden**  
**Mittwoch, 24. November 2004, 18.00 Uhr – 19.30 Uhr – für Maturi und weitere Interessierte**

Alle Veranstaltungen finden statt an der

**Hochschule für Heilpädagogik, Schaffhauserstrasse 239, 8057 Zürich**  
 Tram 10, 14 ab HB oder Bahnhof Oerlikon bis Berninaplatz.

**Eine Anmeldung für den Besuch der Informationsveranstaltungen ist nicht erforderlich.**  
 Weitere Auskünfte erhalten Sie unter:

Tel. 01 317 11 41/42; [lehrberufe@hfh.ch](mailto:lehrberufe@hfh.ch) (Schulische Heilpädagogik)

Tel. 01 317 11 61/62; [therapeutischeberufe@hfh.ch](mailto:therapeutischeberufe@hfh.ch) (Logopädie, Psychomotoriktherapie)

Informationen zu den neuen Studiengängen sowie zum Weiterbildungsprogramm mit Kursen und Zusatzausbildungen finden Sie unter [www.hfh.ch](http://www.hfh.ch).

## 8. Schluss

Etwas einfach gesagt: **Gute Schule – oder noch präziser: guter Unterricht – kann nur mit guten Lehrkräften innerhalb guter Arbeitsbedingungen, verkraftbaren Belastungen und entsprechenden Ressourcen gemacht werden.** Darüber herrscht Konsens.

Mit der vorliegenden Studie verfügen Lehrerschaft und Departement des Kantons Thurgau über eine wissenschaftliche Situationsanalyse. Die Bemühungen um Verbesserungen können auf objektiven Grundlagen basieren und sind damit entlastet von subjektiven Vermutungen und interessegeleiteten Behauptungen.

Die bislang sich abzeichnenden Massnahmenperspektiven stimmen zuversichtlich und mit den noch ausstehenden Erhebungen in den Jahren 2005 und 2007 steht ein Instrument zur differenzierten Beobachtung der Wirkungen und der weiteren Entwicklungen zur Verfügung.

<sup>1</sup> Trachsler, E. & Ulich, E. & Inversini, S. & Wülser, M. (2003). *Arbeitsbedingungen, Belastungen und Ressourcen der Thurgauer Volksschullehrkräfte angesichts der laufenden Bildungsoffensive*. [www.phtg.ch](http://www.phtg.ch) >> Forschung >> Laufende Projekte.

## Podiumsdiskussion «Gute Schule Graubünden»

Im Anschluss an das Referat nahmen an der Podiumsdiskussion unter der Leitung von Markus Seifert, Radio Grischa folgende Personen teil:

Regierungsrat Claudio Lardi, Erziehungs-  
chef

Martin Butzerin, Präsident der Bildungs-  
kommission des Grossen Rates

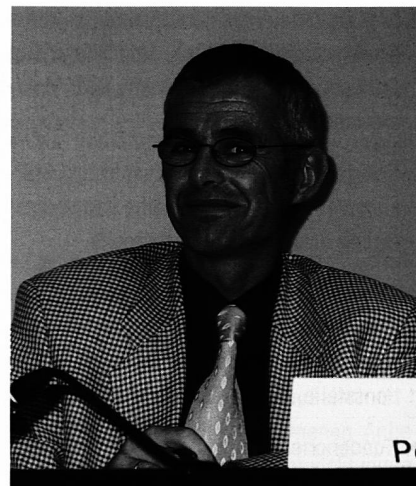
Peter Andres, Direktor der Gewerblichen  
Berufsschule Chur

Gabriela Aschwanden-Büchel, Präsidentin  
Schulbehördenverband GR

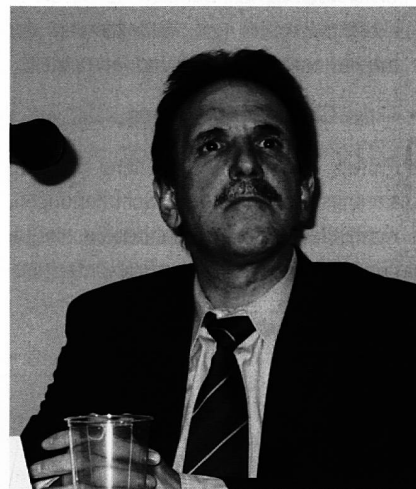
Ernst Trachsler, Bildungswissenschaftler  
(Referent)

Christian Gartmann, Präsident LGR

Die Podiumsteilnehmenden betonten, dass die Qualität an den Bündner Schulen (noch) gut ist. Durch Sparmassnahmen und Kompetenzdelegation des Kantons im Bereich Bildung an die Gemeinden entstehen aber immer grössere Unterschiede im Schulwesen des Kantons. Der Präsident LGR vertrat die Meinung, dass «eine Politik für mehr Gerechtigkeit und weniger Unterschiede» betrieben werden soll.



**Peter Andres: «Weiterbildung ist das einzige Mittel, das wir haben, um die Qualität der Schule zu fördern.»**



**Regierungsrat Claudio Lardi: «Die Gefahr besteht, dass aufgrund schlechter Weiterbildung die Qualität der Schule sinkt.»**

