

**Zeitschrift:** Rote Revue : Zeitschrift für Politik, Wirtschaft und Kultur  
**Herausgeber:** Sozialdemokratische Partei der Schweiz  
**Band:** 79 (2001)  
**Heft:** 1

**Artikel:** Klassenlehrerin? Instruktor? Lernberaterin? Lerncoach? Fachleute des Lernens! : Zur Berufssituation und zum Berufsbild der Lehrerinnen und Lehrer  
**Autor:** Bollier, Claude  
**DOI:** <https://doi.org/10.5169/seals-341595>

### **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:** 13.04.2026

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

# Klassenlehrerin? Instruktor? Lernberaterin? Lerncoach? Fachleute des Lernens!

Zur Berufssituation und zum Berufsbild der Lehrerinnen und Lehrer

Im Grunde genommen ist die im Lehrberuf angelegte Vielfalt und Breite der Aufgaben hoch attraktiv. Der Arbeitsplatz gewährt viele Gestaltungsfreiräume und verlangt soziale, künstlerische und technische Fähigkeiten. Er kann Lust an Projekten, Prozessen und Entwicklungen wecken und entspricht damit dem Profil eines

---

**Claude Bollier**

---

modernen Berufs. Aber Jugendliche wählen ihn immer weniger, Männer fast gar nicht mehr. Die Arbeit sei zu streng, zu undankbar, zu unsicher, biete wenig Entwicklungsperspektiven, bringe angesichts der Verantwortung und Belastung zu wenig Geld. In den nächsten zehn Jahren werden mehr Lehrkräfte der Volksschule pensioniert als dies je der Fall war, und dies bei gleichzeitiger Umstellung auf die pädagogische Hochschule, Entwicklung der teilautonomen Schule und anderen, inhaltlich wichtigen Bildungsprojekten.

Es wird hier versucht, die berufliche Situation aus drei Perspektiven zu beleuchten: aus der Sicht der Veränderungen am Arbeitsplatz, in der persönlichen Berufsrolle und in der Perspektive des Auftrags der Schule.

## **Teilautonome, geleitete Schule, Arbeitsplatz und Arbeitszeit**

Gute Schulen sind geleitet, haben ein pädagogisches Profil, kennen eine ganze

Reihe von klar verteilten und gut erfüllten pädagogischen Aktivitäten vom Unterricht im Klassenverband über gemeinsame Projekte bis hin zur Entwicklung einer Schulkultur mit periodischer interner und externer Evaluation. Das alles wird heute in vielen Kantonen erprobt. In den geleiteten und teilautonomen Schulen besteht die Hoffnung, dass der administrative Aufwand kleiner wird, Kompetenz- und Entscheidungswege durch neue Verantwortungen in der Schulleitung und durch Rollendifferenzierung im Team vereinfacht werden. Die administrativen Massnahmen der am New Public Management orientierten Verwaltung sollen ein gemeinsames und den örtlichen Bedürfnissen angepasstes Programm mit den entsprechenden Strukturen ermöglichen, d. h., es sollen operative Funktionen zur schlankeren «Betriebsführung» an die Gemeinden und Schulen, also jeweils an die untere Ebene, delegiert werden: Global denken, lokal handeln. Aber hier stellen sich ein paar Fragen, welche die Qualität der weiteren Entwicklung beeinflussen werden. Wie wird sich die teilautonome Schule im weiten Feld der pädagogischen Entwicklung orientieren und eigenständig weiter entwickeln? Können Eltern, Schülerinnen und Schüler eines Tages ihre Schule wählen? Aber auch: Welche Steuerungsprobleme auf staatlicher Ebene wirft ein teilautonomes Schulsystem auf? Wie teuer ist die Entwicklung und sind die Mittel vorhanden?

Nun belegen verschiedene Arbeitszeitstu-

**In der  
teilautonomen  
Schule entstehen  
differenzierte  
Rollen.**

dien, dass Lehrpersonen heute schon sehr viel arbeiten. Durchschnittlich 46 Stunden pro Woche. Dies ist vergleichbar mit ähnlich verantwortungsvollen Berufen. Wenn Lehrpersonen häufiger über zu wenig Zeit klagen, so liegt das weder an der Anzahl Arbeitsstunden noch am ungenügenden Zeitmanagement. Dieses ist nicht schlechter als in anderen Berufen. Sondern: Sechs bis acht Stunden pro Tag vor 20 Kindern stehen, jeden Satz hören, jede Bewegung wahrnehmen und die Arbeit im Auge behalten, das ist es. Kein Telefon, keine Überraschungen oder Störungen bitte, sonst ist der Unterricht gefährdet aber auch keine Korrekturen, Elterngespräche, Teamsitzungen während dieser Zeit. Das kommt nachher, am frühen oder späteren Abend, ebenso wie die Planung für den nächsten Tag. Hier wird deutlich, dass in Zukunft und bei weiteren Schulentwicklungen erst recht von einem Arbeitsplatzkonzept und einer flexibler einsetzbaren Jahresarbeitszeit statt von den erteilten Unterrichtslektionen auszugehen ist. Hier stellt sich die Frage, woher die weitere Entwicklungs- und Teamzeit genommen werden soll.

### **Klassenlehrer, spezialisierte Teamworker, Fachleute des Lernens, forschende Praktiker**

Die Hinwendung zur Betriebsgemeinschaft Schule bedeutet für die Lehrpersonen klar einen neuen Arbeitsvertrag. Sie sind jetzt über die Klassenlehrerrolle hinaus für die ganze Schule mit zuständig. Vom Klassenlehrer zum Teamer also. Aber Lehrpersonen sind Lehrerinnen oder Lehrer geworden, weil sie gerne Kinder und Jugendliche unterrichten, und in dieser Aufgabe stehen sie den grössten Teil des Tages vor der Klasse. Die damit verbundene Vereinzelung ist zwar problematisch, weil damit eine stark personale, an sich selbst orientierte Sicht der Arbeit entsteht. Im Alltag und bezogen auf die

Klasse gibt es noch wenig kollegiale Unterstützung, wenig Handlungsspielraum im Sinne der Verhandelbarkeit von Ansprüchen und mit dem Alter nehmen Anerkennungen eher ab und Kränkungen zu. Diese Situation führt zu einer Burn-out-Gefährdung, die im Lehrberuf vergleichsweise hoch ist. Es braucht deshalb in erster Linie mehr kollegiale Unterstützung durch Hospitation, Intervision oder Supervision, es braucht mehr gemeinsame Projekte und durch gemeinsame Arbeit erreichte befriedigende Ziele. Das alles ist im Lehrberuf noch relativ neu. Lehrpersonen haben auch keine Arbeitgeber im engeren Sinne, welche Personalentwicklung regelmässig und professionell wahrnehmen und systematische persönliche und gemeinsame Weiterbildung fehlt oft oder findet zu wenig Zeit im Alltag. In einigen lohnwirksamen Qualifikationssystemen für Lehrpersonen sind sogar Laien tätig. In welchem akademischen Beruf gibt es diese Lösung und würde sie auch nur toleriert?

In der teilautonomen Schule entstehen differenzierte Rollen. In der Startphase der Einrichtung der Schulleitungen hat sich interkantonal gezeigt, dass die Schulleitungen unterschiedliche, wenig geklärte und oft lediglich administrative Kompetenzbereiche haben. Über ein Jahresbudget oder gar über ein eigenes Büro verfügen z. B. noch längst nicht alle. Die Einrichtung einer örtlichen Schulleitung, oft aus dem Kollegium heraus gewachsen, ist ein längerer Prozess und bedeutet einen Kulturwandel im bisherigen Kollegium.

Wenn man dies alles bedenkt, so wird klar, dass Führung, effizientere Verwaltung, gemeinsame pädagogische Entwicklung und Weiterbildung entsprechende Ressourcen an Zeit, Geld und externer Unterstützung braucht. Schulentwicklung lediglich einzufordern oder gar zu verordnen ist ohne Ressourcen wirkungs- und

verantwortungslos. Die teilautonome Schule ist nicht kostenneutral; sie bedeutet eine – sinnvolle – Investition. Trotzdem: Die Kernaufgabe jeder Schule bleibt das Unterrichten der Kinder und Jugendlichen. Dabei ist die Unterrichtsqualität wesentlich vom Lehrerverhalten abhängig und wird auch in Zukunft nicht vom Kollegium erbracht.

Wenden wir uns nun dem «Kerngeschäft» zu, das unabhängig von den mehr strukturellen Reformen im Zentrum der Aufmerksamkeit jeder Schule bleiben muss. Die Volksschule muss die Spezialistin für Lernen sein und die Lust am Lernen vermitteln. Sie muss dies weiterhin mit besonderem Aufwand tun. Dazu gehört z. B., dass die kognitiven Grundlagen in genügendem Masse und für alle Begabungen geschaffen werden, der Lehrplan stärker auf Kernprobleme und -inhalte konzentriert wird und diese Ziele vermittelt und erreicht werden. Dazu gehören Arbeitstechniken und -strategien wie z. B. das Problemlösen in Lernpartnerschaften und im Team. Schweizer Schulen haben darin traditionell eine Stärke. Dazu gehören die entsprechenden Mittel, um die Qualität zu erhalten. Klassengrößen über 25 Schüler sind abzulehnen, integrative Massnahmen bedürfen entsprechender sonderpädagogischer Stützangebote und örtlich geforderte sozialpädagogische Bedürfnisse sind genau zu prüfen. Lehrpersonen müssen an diesen sensiblen Stellen und angesichts der neuen Aufgaben der Schule praktische örtliche und politische Unterstützung erhalten, soll die Attraktivität des Berufs erhalten bleiben.

Lernprozesse verlangen die volle Aufmerksamkeit der Lehrperson, sind von guten Rahmenbedingungen abhängig und bestehen aus einer ganzen Reihe von Mikroprozessen. In den letzten Jahren hat die Schule sich die Ergebnisse der Lehr-Lernforschung zu Eigen gemacht und das Gewicht wurde stärker auf formale Lernziele, Kompetenzen oder Schlüsselquali-

fikationen gelegt. Damit wurden die Inhalte um die Dimension der Arbeitstechniken und des Lernenlernens, der erweiterten Lehrformen, freien Arbeit ergänzt und die Lehrperson entwickelte sich ein Stück weit zum Lernbegleiter oder Coach. Das gehört zum Repertoire eines fortschrittlichen, die Selbstführung des Kindes und Jugendlichen unterstützenden Unterrichts.

Für viele professionelle LehrerInnen macht diese Feinarbeit die Qualität ihres Berufs aus, von der sie leben. Aus dieser Perspektive gesehen bekunden sie oft Mühe mit verwaltungsbezogenen Reformen. Diese können zwar nötig sein, werden aber nicht als hinreichend angesehen. Ihr Berufsinteresse macht sich am Kerngeschäft und am Erforschen besserer Möglichkeiten fest. Gute LehrerInnen sind Fachleute des Lernens, am «Kerngeschäft» interessiert und wollen ihr Lehren und Lernen erforschen.

### **Schulumfeld, neue Familie, Erziehungsnot – eine Vertragsgeschichte?**

Das Erziehungs- und Bildungsgeschäft sucht in der aktuellen gesellschaftlichen Umbruchsituation nach einem Orientierungspunkt. Im Grunde genommen handelt es sich um eine gesellschaftliche Vertragsgeschichte: der Bildungs- und Erziehungsauftrag ist unscharf geworden. An dieser Stelle wird jeweils gerne darauf hingewiesen, dass die Schule das Bildungsmonopol verloren habe, dass nämlich mit den neuen Medien, den Freizeitkursen, der mobilen Gesellschaft bis hin zur Abwertung des Schulwissens in Wirtschaft und Forschung usw. die Schule nur noch disfunktional sei. Was also soll die Volksschule heute leisten?

Die Diskussion um die Sonderschulung hochbegabter Kinder bei gleichzeitiger

**Die teilautonome Schule ist nicht kostenneutral.**

Reintegration bisher sonderpädagogisch geschulter Kinder und die rasch erwartete Einführung des Englischen zeigen konzeptionelle Widersprüche bzw. eine neue Ungeduld im Umgang mit der Schule. Es scheint, als sei der pädagogische Kompass in den heterogenen Erwartungen der individualistischen und multikulturellen Gesellschaft verloren gegangen und an dessen Stelle eine bewegte Rastlosigkeit getreten. Eine der Hoffnungen in die teilautonome Schule ist denn auch, dass sie diese Heterogenität und Disfunktionalität örtlich aufzufangen vermöge.

Heutige Eltern verspüren ähnliche Unsicherheiten im raschen kulturellen und gesellschaftlichen Wandel. Für sie ist nicht leicht zu entscheiden, ob sie den Computer, das Spiel im Wald oder den Englisch-Privatunterricht fördern oder ihr Kind frei lassen sollen. Und so sind auch die Erwartungen an die Schule anspruchsvoller, differenzierter und heterogener geworden. Die Schule kann es einfach nicht allen recht machen und das kann zu Enttäuschungen und Desinteresse führen.

20 Prozent alleinerziehende, berufstätige Eltern und eine zunehmend multikulturelle Herkunft bilden einen neuen Erziehungshintergrund, der die bisherigen pädagogischen Traditionen und Werte verändert. Aus dieser Perspektive sieht es für Lehrpersonen oft so aus, als ob Eltern und Erziehungsbevollmächtigte froh wären, wenn sie die Erziehung ihrer Söhne und Töchter an die Schule abgeben könnten. Erziehungsprobleme haben sich jedenfalls auf die Schule verlagert: Gewalt-, Gesundheits- und sprachliche Verständigungsprobleme belasten vielerorts die Schule. Eine aktive und basale Gemeinschaftsbildung, soziales Lernen und Werte wie Toleranz und Solidarität, interkul-

turelle Themen, Gewaltprävention, politische Bildung und Selbstbestimmung in einem demokratischen Sinne sind z. T. brennende Themen der Schule. Der Druck dieser Erziehungsnot auf die Schule wird als bedrohlich erlebt, weil die Schule als institutionelle Gestalt darauf nur schlecht reagieren kann. Der Ruf nach sozialpädagogischer Unterstützung und erste Versuche mit Schulsozialarbeit zeigen, dass hier eine neue Überforderung droht. Vor diesem Hintergrund werden die reintegrativen Reformprojekte möglicherweise zu einer weiteren Überlastung bzw. zu Qualitätseinbußen im Bereich der schulischen Leistungen der Kinder und Jugendlichen führen. Die integrationspädagogischen Projekte werden sich deshalb wohl nur nach örtlicher Situation und differenziert einführen lassen.

Der Biochemiker E. Chargaff hat einmal festgestellt, dass ihn die Geringschätzung, mit der Erziehung im Volk betrachtet werde, seit er nach Amerika gekommen sei, erstaunt habe. Die Reflexion über diesen Sachverhalt führte ihn zum Schluss, dass «der Zivilisationsgrad eines Landes aus drei Dingen bestimmt werden kann: wie die Leute sich gegenüber ihren Kindern, ihren alten Leuten und ihren Lehrern verhalten».

Achten wir darauf, dass bei allen Reformen die Qualität der Bildung und der Volksschule erhalten bleibt und wir den Lehrerinnen und Lehrern gegenüber in vernünftiger Weise Sorge tragen.

Claude Bollier (1952) lebt in Zürich, ist Präsident der Pädagogischen Kommission des Dachverbandes der Lehrerinnen und Lehrer Schweiz LCH, Seminarlehrer und Organisationsberater.