

DENKMOMENT

Fluktuation bei Volksschul-Lehrpersonen – oder: Wie kann sie reduziert werden?

Datei: F:\NORDWÄRTS\Folio-Artikel\DENKMOMENTE\Fluktuationsdämpfung bei LP\Fluktuationsdämpfung LP | Version 1.1.docx
Erstellt: 28.02.2025 | Geändert: 03.04.2025 | Gedruckt: 03.04.2025

Der Fachkräftemangel zeigt sich auch in der Bildungswelt. Gute Lehrpersonen sind rar geworden. Die Nachfrage nach ihnen ist gross, das Angebot dagegen gering. Gründe dieser Entwicklung gibt es viele. Und wenn die Schule endlich fündig geworden ist, besteht die latente Angst, jemanden wiederum zu verlieren. Der Stellenmarkt befeuert diese leidige Situation, unter der vor allem die Kinder und Jugendlichen leiden. Trotzdem gibt es Möglichkeiten an der Schule, die Bindungskraft zu den Lehrpersonen nachhaltig zu stärken. Dieses Potenzial sollte nicht unterschätzt werden.

Die aktuelle «Job-Hopper-Situation» im Volksschulbereich ist unbefriedigend. In einigen Schulen ist die Situation problematisch und stressig. Das kommende Schuljahr muss geplant werden und der Panikpegel steigt wegen drohender Kündigungen von Woche zu Woche an. Die Frage stellt sich, was eine Schulleitung tun kann, damit der Verbleib einer Lehrperson über eine möglichst lange Zeit erhalten bleibt.

Aus dem Erfahrungsfundus des Autors führen verschiedene Erfolgsfaktoren zu einer stärkeren Lehrpersonen-Bindung an die Institution, die allesamt Gegenstand einer gelebten Schulkultur sind.

12 Erfolgsfaktoren guter Schulführung

Zuoberst auf der Rangliste steht die Schulführung resp. die rundum kompetente Schulleitung. Sie steht im Zentrum und zeichnet die gute Schule aus. Hierzu muss erwähnt werden, dass nicht jede gute Lehrperson automatisch eine gute Führungspersönlichkeit¹ ist. Bei der Rekrutierung muss deshalb genau hingeschaut werden, damit die Stellenbesetzung von Erfolg gekrönt ist.

Welche Merkmale und Stärken eine Top-Schulleitung ausmachen, ist vielerorts umfassend beschrieben und bekannt. Ungeachtet dessen hebe ich zwölf prägende Eigenschaften heraus, die nach meinem Dafürhalten als Fundament einer guten Schule gelten:

1. **Die Schulleitung pflegt einen partizipativen Führungsstil.** – Schulentwicklungs-Vorhaben mit klaren Visionen und Zielsetzungen werden im Kollegium breit abgestützt. Betroffene werden zu Beteiligten gemacht. Hieraus entsteht das Gefühl der Mitverantwortung und Identifikation.
2. **Die Schulleitung regelt die Zuständigkeiten.** – Bei Co-Leitungen² sind die Rollen und Funktionsbeschreibungen der Führungspersonen klar und möglichst trennscharf geregelt. Lehrpersonen wissen, wer für sie die primäre Ansprechperson ist.
3. **Die Schulleitung ist erreichbar.** – Die Schulleitung praktiziert das «Prinzip der offenen Türe». Anliegen, die keinen Aufschub erlauben, können rasch und zielführend besprochen und angegangen werden. Die Schulleitung ist für die Lehrpersonen erreichbar. Eine gut organisierte Stellvertretungslösung kommt diesem Bedürfnis entgegen.
4. **Die Schulleitung beherrscht die Prozesse.** – Schulische Abläufe sind bezüglich Zuständigkeiten und Verantwortlichkeiten umfassend definiert und verständlich formuliert. Sie sind beispielweise auf dem Intranet abgelegt und auffindbar. Zum Thema Prozesse gehören insbesondere auch die klaren Regelungen rund um den Unterricht³.

¹ Gerber, N., Schulführung im Alltag, 2023, «Führungsperson versus Führungspersönlichkeit»

² In Volksschulen trifft man zunehmend auf Co-Leitungen mit zwei oder mehr Führungspersonen. Seit der Einführung des Lehrplanes 21 werden oft Zyklusleitungen definiert und besetzt.

³ Aktuelle Themen sind beispielweise Smartphones/Smartwatches, Disziplinarische Anliegen, etc.

5. **Die Schulleitung kommuniziert klar.** - Informationen, Regelungen, Weisungen etc., welche durch die Schulleitung publiziert werden, werden offen und transparent kommuniziert. Sie sind für die Lehrpersonen jederzeit und rasch auffindbar.
6. **Die Schulleitung bietet Mentoring-Programme.** – Die Integration neuer Kolleginnen und Kollegen im Schulteam ist der Schulleitung ein grosses Anliegen. Im Anschluss an die formellen Eintrittsaktivitäten übernimmt eine zugewiesene Mentorin oder ein Mentor diese wichtige Begleitaufgabe. Dabei ist wichtig zu wissen, dass hier der «erste Eindruck zählt».
7. **Die Schulleitung reduziert die Administration.** – Um den Kernauftrag «Unterrichten» nicht zu gefährden, werden administrative Tätigkeiten der Lehrpersonen auf ein Minimum reduziert.
8. **Die Schulleitung fördert die Teamarbeit.** – Zusammenarbeitsstrukturen in Form von Teams und Projekt- und Arbeitsgruppen fördern die gegenseitige Unterstützung und erhöht das Zusammengehörigkeitsgefühl. Eine gelebte Teamkultur ist die Folge.
9. **Die Schulleitung ermöglicht Weiterbildung.** – Das Bedürfnis nach beruflicher Entwicklung stärkt die eigene Persönlichkeit und die Motivation. An einer Bildungsinstitution stehen insbesondere diejenigen Kompetenzbereiche im Vordergrund, die mit dem Kernauftrag Unterrichten zu tun haben: Pädagogik, Methodik/Didaktik, und fachliche Lehrplaninhalte.
10. **Die Schulleitung eröffnet Perspektiven.** – Lehrpersonen erhalten die Möglichkeit zur persönlichen oder beruflichen Weiterentwicklung. Dazu gehört typischerweise die Übernahme von Funktionen an der Schule. Das können Aufgaben sein wie Zyklusverantwortung, Medienverantwortung, Hausvorstand, Projektleitung etc. Diesbezüglich ausreichende Ressourcen erleichtern dabei die Arbeit.
11. **Die Schulleitung pflegt die Wertschätzung.** – Regelmässige Feedbacks sind das «Öl im Getriebe». Das Anerkennen von Leistungen den Lehrpersonen gegenüber fördern die Motivation und das Engagement. Dazu gehören auch regelmässige Zufriedenheitsbefragungen, um das Wohlbefinden abzuholen.
12. **Die Schulleitung wirkt persönlich.** – Sie gratuliert den Lehrpersonen zu ihrem Geburtstag. Ein runder Geburtstag einer Lehrperson wird beispielsweise mit einem kleinen Apéro gefeiert, das Kollegium wird dazu eingeladen. Bei der Geburt eines Kindes erhält die Lehrperson ein Präsent für den Nachwuchs. Zu den Mitarbeitenden-bezogenen Aspekten gehören auch die Beachtung und Förderung einer ausgewogenen Work-Life-Balance durch flexible Arbeitszeiten oder Angebote zur Stressbewältigung⁴. Sie erhöhen die Zufriedenheit und das Wohlbefinden der Lehrpersonen.

Fazit

Fluktuationen in der Bildungsbranche, in der die Nachfrage das Angebot übersteigt, können nicht verhindert, jedoch reduziert werden. Die Beachtung und die Pflege der 12 erläuterten Erfolgsfaktoren stellen qualitative Alleinstellungsmerkmale dar, welche eine gute Schule auszeichnen und sie auf dem Bildungsmarkt bekannt machen. Solche Schulen wirken anziehend.

Eine hohe Zufriedenheit der Lehrpersonen setzt Energien frei, die den Schülerinnen und Schülern sowie der Schule als Ganzes zugutekommen. Lehrpersonen fühlen sich der guten Schule zugehörend, verpflichtend und verbindend. Die oft gehörte, pädagogische Aussage «Unterrichten ist Beziehungsarbeit» kann deshalb auch mit den Worten «Führen ist Bindungsarbeit» ausgedrückt werden.

Die Selbstanalyse im Anhang ermöglicht eine Standortbestimmung in Bezug auf den Reifegrad der 12 Erfolgsmerkmale einer guten Schule.



Autor:
Niklaus Gerber, NORDWÄRTS – Kompass für kompetente Führung
www.nord-waerts.com

⁴ Gerber, N., Schulführung im Alltag, 2023, «Stress – oder: Das Prinzip ‚Denken versus Handeln‘»

Anhang

Selbstanalyse

Die Netzdarstellung – als Spider bezeichnet – kann für eine Selbstbeurteilung dienlich sein. Der Reifegrad der Ausprägung sieht wie folgt aus:

- Reifegrad 1 = wenig ausgeprägt, zu entwickeln
- Reifegrad 2 = mittelmässig ausgeprägt, zu verbessern
- Reifegrad 3 = stark ausgeprägt, Stand beibehalten

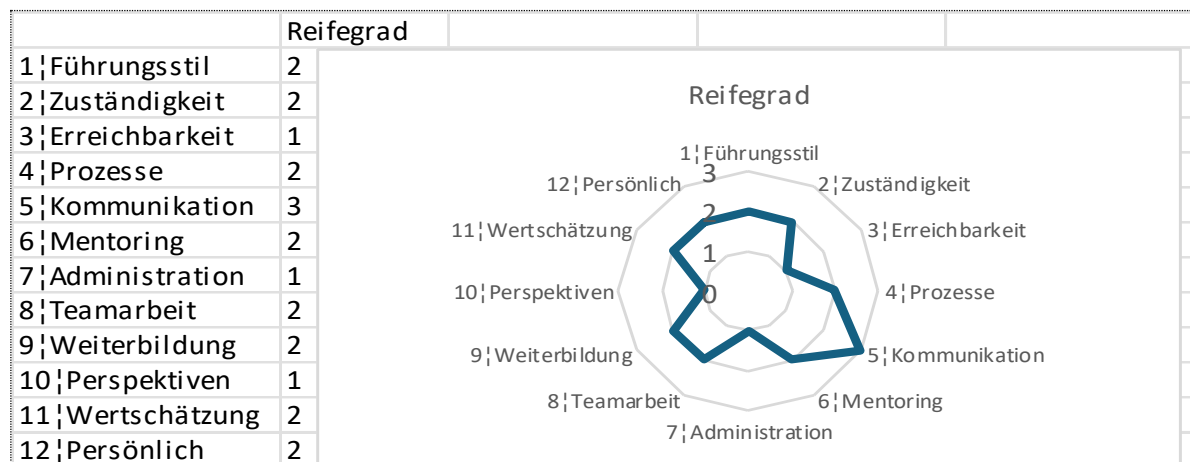


Abb.: Reifegradbestimmung bezüglich der Erfolgsmerkmale einer Schule (Beispiel-Spider)

Funktionsweise des Spiders (funktioniert nur im Word-Dokument als .docx):

- Doppelklick auf die Tabelle.
- Die 12 Reifegrade in die Tabelle eintragen (Zahl 1, 2 oder 3).
- Klick auf die Dokumentenfläche ausserhalb der Tabelle. Der Spider wird automatisch angepasst.
- Das Spider-Ergebnis wird interpretiert und mögliche Massnahmen werden eingeleitet.