

# Volksschul-Reformen - oder: Was den Unterricht nicht erreicht, geht verloren

Category: Blog

geschrieben von Niklaus Gerber | 10. Juni 2025



In einem beachtenswerten Referat liess sich Jürgen Oelkers, emeritierter Professor und Erziehungswissenschaftler an der Universität Zürich, im Jahre 2009 zum Thema «Führung und Management von Schulen<sup>[1]</sup>» wie folgt vernehmen: *«Reformen im Bildungsbereich, die tatsächlich etwas bewirken, sind seltene Erscheinungen. Für Erfolg oder Misserfolg gibt es eine Faustformel: Was den Unterricht nicht erreicht, geht verloren. Diese Formel erklärt, warum viele Anstrengungen oft vergeblich waren; sie haben die Akteure verfehlt und blieben der entscheidenden Handlungsebenen gegenüber äusserlich».*



Niklaus Gerber,  
war bis zu seiner  
Pensionierung im  
August 2021  
Abteilungsleiter  
und Mitglied der  
gibb-Schulleitung  
und hat sich mit  
NORDWÄRTS -  
Kompass für  
kompetente  
Führung  
selbständig  
gemacht.  
[www.nord-waerts  
.com](http://www.nord-waerts.com)

Liest man Oelkers Aussagen, muss aktuell eine ernüchternde Bilanz gezogen werden. Trotz seines «Mahnrufes» hat eine Flut von Reformen die Volksschule durchdrungen; und dies ohne erkennbaren und nachhaltigen Mehrwert. Insbesondere mit dem Lehrplan 21 - der nunmehr 10 Jahre in Kraft ist und nur zögerlich hinterfragt wird - ist das Volksschulsystem in Schieflage<sup>[2]</sup> geraten. Es ist ein Trugschluss zu meinen, dass es die auf Hyperaktivismus basierenden Reformen sind, welche eine Topschule ausmachen.

Das Erfolgsrezept heisst «*Weniger ist mehr*» und beruht auf wenigen, jedoch wichtigen Faktoren, deren Beachtung eine glaubhafte und kompetente Schulleitung ausmachen.

## **Gelingensfaktoren**

- **Einheitliche Rahmenbedingungen, klare Strukturen und Prozesse**

Mit Einheitlichkeit und Klarheit werden Ambivalenzen auf allen Ebenen der Schule vermieden. Sie führen zu präzisen Definitionen der Aufgaben und Kompetenzen der Beteiligten. Zu dieser Homogenität zählen Grundsätze, Verständnis und Prinzipien; und dies mit Wirkung nach innen wie nach aussen.

### ▪ **Entscheidungsstrukturen**

Der Einbezug der Lehrpersonen - allem voran bei grösseren Schulentwicklungsprojekten mit Breitenwirkung - ist eine zwingende Voraussetzung. Reformvorhaben, die von der Schulleitung gegen den Willen des Kollegiums durchgedrückt werden, verpuffen und können im Lehrkörper zu Verwerfungen führen. Allem voran erreichen sie die Ebene des Unterrichts nicht.



Professor Juergen Oelkers: Die Akteure verfehlt.

Trotzdem gilt - um dem Phänomen der manchmal in der Bildungswelt erwarteten Basisdemokratie zu begegnen - die Formel des so genannten «zweiten Drittels[3]». Wenn eine deutliche Mehrheit der Lehrpersonen einem Vorhaben der Schulleitung zustimmt, dann soll dieses entwickelt und umgesetzt werden.

### ▪ **Egalität der Schulleitungspersonen und der Lehrpersonen**

An den meisten Volksschulen stehen Ko-Leitungen in der obersten und einzigen Hierarchiestufe. Eine Institution in einem mehrköpfigen Team zu steuern, gilt in der Führungslehre als Herausforderung. Die Unterschiede der einzelnen Leitungspersonen bezüglich Persönlichkeit[4], Ausbildung, Professionalität, Problemsicht, Reflexionskompetenz usw. stellen für die Lehrpersonen oft eine anspruchsvolle Gegebenheit dar. Sie führt mitunter zu Akzeptanzproblemen; insbesondere dann, wenn sich übertriebene Führung und/oder Opportunismus

bemerkbar machen.

Homogenität im Lehrpersonen-Kollegium ist ebenso erstrebenswert. Zu den zentralen Aufgaben einer Schulleitung gehört deshalb auch die Auswahl geeigneter Lehrpersonen[5] mit ausgeprägtem pädagogischem Kern. Dieses Vorhaben ist bei der heutigen Arbeitsmarktsituation rund um den Lehrberuf alles andere als einfach. Trotzdem muss die Erkenntnis *«Unterrichten ist Beziehungsarbeit»* leitend sein.

*Der Wechsel von «Ich und meine Klasse» zu «Wir und unsere Schule» ist eine Grundvoraussetzung, um die Schule als lebendigen Organismus zu verstehen.*

### ▪ **Perspektivenwechsel**

Der Wechsel von *«Ich und meine Klasse»* zu *«Wir und unsere Schule»* ist eine Grundvoraussetzung, um die Schule als lebendiger Organismus zu verstehen. Das Einzelkämpfertum in der Schulstube hat längst ausgedient; was nicht bedeutet, dass Persönlichkeiten mit Individualitäten keinen Platz mehr haben. Im Gegenteil sollen diese mit ihren Stärken in die Gemeinschaft eingebunden werden. Kurz: Es kann keine erfolgreiche Schule entstehen, wenn ein solcher Sichtweisen-Wechsel nicht stattfindet.

*Auf der Ebene der Lehrpersonen muss der primäre Fokus der Weiterbildungen auf dem Unterricht liegen.*

### ▪ **Personalentwicklung durch Weiterbildungen**

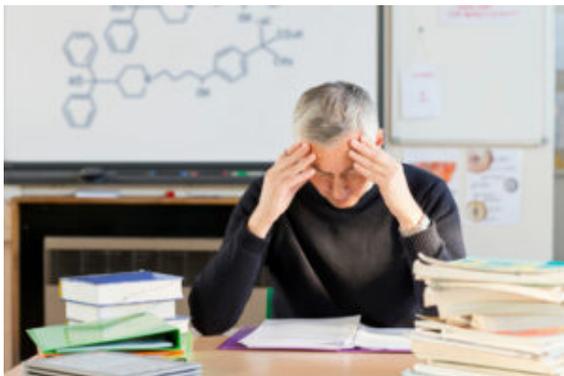
Fortbildungen im Bereich Schulführung müssen stets einen Praxisbezug mit hoher Transferqualität aufweisen. Der Mehrwert jeder Weiterbildungs-Investition soll sicht- und spürbar sein.

Auf der Ebene der Lehrpersonen muss der primäre Fokus der Weiterbildungen auf dem Unterricht liegen. Hier sind es neben der fachlichen Kompetenz die Pädagogik, die Methodik und Didaktik, die immerzu à-jour gehalten werden müssen. *«Gute und schlechte Klassen sind gut geführte oder schlecht geführte Klassen.»* Diese Differenzierung in Oelkers Aussage ist bekannt: Die Qualität im und rund um den Unterricht steht und fällt mit der Lehrperson. Das professionelle Knowhow und Können spielen eine entscheidende Rolle.

Übernehmen Lehrpersonen von der Schulleitung delegierte Funktionsaufgaben, dann sollen sie sich das entsprechende Knowhow unter anderem durch gezielte Weiterbildungen aneignen können.

### ▪ **Belastungsreduktion**

Länger dauernde Arbeitsüberlastungen sind gesundheitsgefährdend. Zum einen sind es die zeitaufwändigen Leitungsarbeiten mit all ihren Facetten, welche zu Überläufen führen. Hier lohnt es sich beispielweise, schul-administrative Themen[\[6\]](#) an eine dafür geeignete



Lehrpersonen:Arbeitsüberlastungen sind gesundheitsgefährdend.

Schulleitungsperson auszulagern. Zum anderen sind es die mehrfach erwähnten Reformen, welche den Charakter von Nebenschauplätzen aufweisen und den Kernbereich Unterricht nicht oder nur marginal erreichen.

Überlastungen auf Lehrpersonen-Ebene sind stets subjektiv empfundene Phänomene. Sie treten bei stark engagierten Lehrpersonen häufiger aus. Im ganzen Lehrkörper jedoch haben die administrativen Zusatzbelastungen in den letzten Jahren zugenommen. Es gehört zu den Aufgaben der Schulleitung, hier genau hinzuschauen und den Lehrpersonen den Rücken freizuhalten. Insbesondere sind sie von modischen Strömungen in Form fragwürdiger Reformen zu verschonen. Die Kernaufgabe der Lehrpersonen heisst - wofür sie notabene ausgebildet sind - professionell unterrichten.

### ▪ **Evaluationen und Qualitätsmanagement**

Jedes Schulentwicklungsvorhaben soll solide angedacht werden. Zu Grunde liegen muss ein professionelles Projektmanagement[\[7\]](#). Zu einem solchen gehört

stets die Evaluation, welche an die Umsetzung anschliesst und Teil eines Qualitätskreislaufes[8] ist.

Das Qualitätsmanagement an einer Volksschule soll zudem geeignete Instrumente umfassen, die letztlich dem Unterricht zugutekommen müssen. Dazu gehören auch periodische Zufriedenheitsbefragungen bei den Schülerinnen und Schülern, den Lehrpersonen und den Erziehungsberechtigten.

## **Fazit**

Die Führung und Steuerung einer Volksschule ist eine wichtige und edle Aufgabe. Um erfolgreich zu sein, braucht es Engagement und Professionalität auf allen Ebenen: «*Die richtigen Dinge tun und die Dinge richtig tun*», so ein Merksatz für das erfolgreiche Gelingen. Zudem braucht es von der Führung her Mut und Gelassenheit, nicht unreflektiert auf die ständigen Strömungen in der Bildungswelt aufzuspringen. Die Sinnfrage nach den Wirkungen auf der Unterrichtsebene zu stellen, gehört zur primären Aufgabe einer kompetenten und verlässlichen Schulleitung.

[1] Teilautonome Volksschulen (TaV). Um die Jahrtausendwende herum wurden im schweizerischen Volksschulbereich Projekte rund um das Thema TaV durchgeführt und evaluiert. Zielsetzung war es, von der globalen Steuerung durch behördliche Vorgaben wegzukommen und sich hin zu teilautonomen autonomen Schulen mit je einer Führungsstruktur zu entwickeln. Schulleitungen gab es vorher lediglich an Gymnasien und an Berufsfachschulen.

[2] Gerber, N. (2025). Die Volksschule ist aus dem Gleichgewicht geraten.

<https://condorcet.ch/2025/04/die-volksschule-ist-aus-dem-gleichgewicht-geraten/>

[3] Gerber, N. (2023). Das zweite Drittel gewinnen. Schulführung im Alltag. NORDWÄRTS.

[4] Gerber, N. (2024). Führungsperson vs. Führungspersönlichkeit – oder: Die Bedeutung des Charismas.

<https://condorcet.ch/2024/10/fuehrungsperson-vs-fuehrungspersoenlichkeit-oder-die-bedeutung-des-charismas/>

[5] Gerber, N. (2023). Der pädagogische Kern. Schulführung im Alltag.

NORDWÄRTS.

[6] Beispiele: Personaladministration, Finanzen, Infrastruktur, Informatik, Personal- und Pensenadministration, etc.

[7] Gerber, N. (2023). Das Dinosaurier-Delfin-Paradigma. Schulführung im Alltag. NORDWÄRTS.

[8] Gerber, N. (2023). Die dunkle Seite des Mondes - oder: Wo beginnt die Qualität? Schulführung im Alltag. NORDWÄRTS.