Die Entmachtung der Lehrer

Category: Blog
geschrieben von Cäcilia Gmür | 6. November 2026



Schulleitungen beschäftigen sich heute mit Qualitätsmanagement, Organisationsentwicklung, Veränderungsprozessen, strategischer Führung und Kommunikation. Das mag alles seinen Platz haben. Nur ist eine Schule kein Konzern. Schüler sind keine Kunden. Eltern keine Aktionäre. Lehrpersonen keine Abteilung für operative Umsetzung. Unterricht ist kein Marketingprojekt.

Trotzdem klingt es in manchen Schulhäusern inzwischen verdächtig nach Unternehmensberatung. Da wird entwickelt, gesteuert, evaluiert und transformiert. Es gibt Qualitätszyklen, Steuerungsinstrumente und Entwicklungsprozesse. Manchmal möchte man dazwischenrufen: Es ist eine Schule! Die Kinder sollen lesen, schreiben und rechnen lernen.

Besonders bemerkenswert ist der Umgang mit erfahrenen Lehrpersonen. Newsletter «Starke Volksschule Zürich» vom 1. 11. 2026 ⇧ Seite 10. Je mehr Berufserfahrung jemand mitbringt, desto häufiger scheint ihm erklärt zu werden, wie guter Unterricht eigentlich funktioniert. Da stehen Lehrerinnen und Lehrer, die über Jahrzehnte Generationen von Kindern unterrichtet haben. Eltern vertrauen ihnen. Ehemalige Schülerinnen und Schüler erinnern sich oft Jahre später noch an sie.

Trotzdem werden sie regelmässig mit neuen Konzepten, neuen Methoden und

neuen Weiterbildungen konfrontiert. Anschliessend sollen sie in Reflexionsbögen festhalten, was sie daraus für ihre Praxis gelernt haben. Man fragt sich unweigerlich, wer hier eigentlich von wem lernen könnte.



Cäcilia Gmür, pens. Primarlehrerin in der Innerschweiz

Ähnlich verhält es sich bei Unterrichtsbesuchen. Eigentlich wären die entscheidenden Fragen ganz einfach: Lernen die Kinder? Verstehen sie, was erklärt wird? Herrscht eine Atmosphäre, in der konzentriert gearbeitet werden kann?
Doch einfache Fragen haben in modernen Organisationen einen schweren Stand. Also entstehen Beobachtungsraster, Qualitätskriterien und Feedbackprotokolle. Nach der Lektion weiss man präzise, wie häufig offene Fragen gestellt wurden, welche Lernformen sichtbar waren und in welchen Bereichen noch «Entwicklungspotenzial» besteht.
Nur eine Frage gerät erstaunlich leicht aus dem Blick: Haben die Kinder etwas gelernt?
Gute Schulleitungen sind für eine Schule unbezahlbar. Sie kennen ihre Lehrpersonen, vertrauen ihnen, setzen Prioritäten und halten ihnen den Rücken frei. Vor allem können sie etwas, das in der Schule beinahe revolutionär geworden ist. Sie sagen Nein.
Nein zum nächsten Projekt. Nein zur nächsten pädagogischen Mode. Nein zur nächsten Weiterbildung, nur weil irgendwo beschlossen wurde, dass jetzt wieder alle «auf den Weg mitgenommen» werden müssen.

Denn über den Schulen hat sich längst eine Bildungsindustrie eingerichtet. Hochschulen, Fachstellen, Verbände, Berater und Schulentwickler produzieren zuverlässig neue Vorstellungen davon, wie Schule künftig funktionieren soll. Die Lehrpersonen müssen sie anschliessend umsetzen.

> *Neue Konzepte. Neue Dokumentationen. Neue Evaluationen. Neue Weiterbildungen. Neue Erwartungen. Die Last tragen immer dieselben.*

Und weil jede Reform selbstverständlich wichtig ist, wird kaum je etwas abgeschafft. Das Neue kommt dazu. Das Alte bleibt.
Die Schule gleicht zunehmend einem Lastwagen, auf dessen Ladefläche ständig noch etwas draufgepackt wird. Irgendwann fragt niemand mehr, wie viel Gewicht die Achsen noch tragen. Es wird einfach weitergeladen.
Neue Konzepte. Neue Dokumentationen. Neue Evaluationen. Neue Weiterbildungen. Neue Erwartungen. Die Last tragen immer dieselben.
Wer irgendwann fragt, ob all das überhaupt nötig ist, gilt schnell als reformmüde. Wer einwendet, dass eine Methode im Schulzimmer nicht funktioniert, hat angeblich Mühe mit Veränderung. Und wer nach dreissig Berufsjahren sagt: «Das haben wir schon dreimal versucht», beweist damit vor allem, dass seine Haltung noch Entwicklungspotenzial besitzt.
Genau darin liegt die Entmündigung.
Erfahrung zählt nur noch, solange sie zu den gerade gültigen Konzepten passt.

> *Die Schule leidet nicht an einem Mangel an Reformen. Davon hatte sie reichlich. Sie leidet an einem Mangel an Vertrauen.*

Dabei müsste man gerade erfahrenen Lehrpersonen häufiger zuhören. Sie haben Generationen von Kindern erlebt. Sie wissen, welche Moden gekommen und wieder verschwunden sind. Sie erkennen oft rasch, ob eine pädagogische Idee im Schulzimmer trägt oder nur auf einer PowerPoint-Folie beeindruckend aussieht. Doch ausgerechnet dieses Erfahrungswissen wird erstaunlich geringgeschätzt.
Die Folgen sind sichtbar. Viele erfahrene Lehrpersonen verlassen die Schule so früh wie möglich. Nicht weil sie genug von den Kindern hätten. Nicht weil ihnen der Unterricht keine Freude mehr bereiten würde. Sondern weil sie es leid sind, ihren Beruf ständig neu erklärt zu bekommen.
Damit verliert die Schule genau jene Menschen, deren Erfahrung sie heute am dringendsten brauchen würde.

Die Schule leidet nicht an einem Mangel an Reformen. Davon hatte sie reichlich. Sie leidet an einem Mangel an Vertrauen.

Die moderne Schulführung hat eine erstaunliche Leistung vollbracht. Sie hat aus erfahrenen Lehrern Umsetzer, aus Unterricht Entwicklungsfelder und aus Schulen Dauerbaustellen gemacht. Lehrer sollen laufend lernen, wie sie ihren Beruf besser ausüben könnten.

Schulleiter hingegen scheinen erstaunlich selten auf die Idee zu kommen, dass ihre eigenen Konzepte Teil des Problems sein könnten.

Vielleicht liegt die Krise der Schule deshalb nicht im Klassenzimmer. Sondern in den Büros jener, die seit Jahren die Lösungen produzieren. Je mehr ihrer Rezepte verordnet werden, desto kränker
wird das System.

Auf die Idee, dass die Therapie selbst Teil des Problems sein könnte, kommt allerdings kaum jemand.

Cäcilia Gmür unterrichtete 35 Jahre lang als Primarlehrerin auf der Unterstufe im Bezirk Einsiedeln.