



---

**Regierungsrat**

Luzern, 16. Mai 2023

**STELLUNGNAHME ZU POSTULAT**

**P 927**

Nummer: P 927  
Eröffnet: 21.06.2022 / Bildungs- und Kulturdepartement i.V. mit Finanzdepartement  
Antrag Regierungsrat: 16.05.2023 / Erheblicherklärung  
Protokoll-Nr.: 491

**Postulat Sager Urban und Mit. über ein Massnahmenpaket zur Verbesserung der Arbeitsbedingungen für Lehrpersonen und damit einer höheren Wettbewerbsfähigkeit auf dem Arbeitsmarkt**

In der Januar-Session 2023 ist der Planungsbericht über die weitere Entwicklung der Volksschule, der Gymnasien und der Berufsbildung im Kanton Luzern ([B 127](#)) von Ihrem Rat behandelt und zustimmend zur Kenntnis genommen worden. Der Lehrpersonenmangel war nicht Gegenstand dieses Berichtes. Die zahlreichen Vorstösse zu dieser Thematik zeigen auf, dass in Bezug auf die Luzerner Schulen erfreulicherweise weiterhin Diskussionsbedarf besteht.

Im Postulat wird der Regierungsrat gebeten, ein Massnahmenpaket zur generellen Verbesserung der Arbeitsbedingungen von Lehrpersonen zu erarbeiten. Dies soll helfen, die Wettbewerbsfähigkeit der Lehrpersonen des Kantons Luzern auf dem Arbeitsmarkt zu erhöhen. Wie im Postulat richtig erkannt wird, ist die angespannte Situation auf dem Arbeitsmarkt des Lehrpersonals ein schweizweites Phänomen. Es ist ein wiederkehrendes Problem, welches teilweise im Zusammenhang mit einer hohen Fachkräfte-Nachfrage in der Privatwirtschaft zu beobachten ist.

Unser Rat prüft derzeit bereits eine grundsätzliche Änderung des Besoldungssystems der Lehrpersonen. Der Kanton Luzern hat im Bereich der Volksschulen zudem schon im Jahr 2009 eine Arbeitsgruppe mit Schulleitungen eingesetzt und Massnahmen erarbeitet. In der Folge wurden eine zweite Klassenlehrerlektion eingeführt, Studiengänge für Quereinsteigende angeboten und der Einstiegslohn angehoben, um nur einige Massnahmen zu nennen.

Im Februar 2022 wurde erneut eine Arbeitsgruppe mit Vertretungen der Schulleitungen aller Wahlkreise, des Schulleiterverbandes (VSLLU), des Lehrerverbandes (LLV), des Verbandes Bildungskommissionen (VBLU), des Verbandes Luzerner Gemeinden (VLG), der Dienststelle Volksschulbildung (DVS) und der Aus- und Weiterbildung der Pädagogischen Hochschule Luzern eingesetzt, um Gründe für den Lehrpersonenmangel zu eruieren, die ausserhalb der erwähnten demografischen Entwicklung liegen.

Als kurzfristige Massnahmen wurden Lehrpersonen, welche in den letzten beiden Jahren pensioniert wurden, angeschrieben, Werbung bei den Abgängerinnen und Abgängern der Pädagogischen Hochschule Luzern gemacht und Stelleninserate im süddeutschen Raum publiziert. Dadurch konnten die meisten Stellen für das Schuljahr 2022/23 besetzt werden. Im Dezember 2022 ist ausserdem das Stellenportal des Kantons Luzern erneuert worden.

Im Postulat werden als mögliche Gründe für die angespannte Stellensituation hohe Pensionierungszahlen, ein grosser Anteil an Teilzeitpensen, die stagnierende Lohnentwicklung, die integrative Beschulung, die intensive Elternarbeit sowie der gestiegene Administrationsaufwand für Lehrpersonen genannt. Die Situation ist tatsächlich komplex. Unser Rat will die Problematik deshalb ganzheitlich angehen.

Eine externe Firma wurde beauftragt eine umfassende Analyse zu erstellen. Die Ergebnisse generieren Wissen zu den vielfältigen Einflussfaktoren des Lehrpersonenmangels im Kanton Luzern. Sie sollen ferner aufzeigen, welche Chancen und Handlungspotenziale bestehen, um dem Lehrpersonenmangel entgegenzuwirken – dies mit Blick auf kurz-, mittel- und langfristige Massnahmen. Die Befragungen der drei Zielgruppen Lehrpersonen, Schulleitungen sowie ehemals angestellte Lehrpersonen fanden als Vollerhebungen statt. Die Rücklaufquoten beliefen sich bei den Lehrpersonen auf 46 %, bei den Schulleitungen auf 83 % und bei den ehemals angestellten Lehrpersonen auf 31 %. Resultate der Umfrage ([Bericht econcept](#), S. 5 ff.) und bereits gesammelte Massnahmen können wie folgt zusammengefasst werden:

### **Aus- und Weiterbildung von Lehrpersonen**

Die erst kürzlich ausgebildeten Lehrpersonen sehen ihre Ausbildung an der PH als kritisch, soweit es um ihre Vorbereitung auf die Herausforderungen des Berufsalltages geht. Insbesondere für den Umgang mit herausfordernden Schüler/innen und für die Arbeit mit den Erziehungsberechtigten fühlen sie sich zu wenig vorbereitet.

Zum einen hat die Befragung gezeigt, dass der Wunsch nach praxisorientiertem Wissen mit zunehmender Berufserfahrung abnimmt. Zum anderen ist dem Aspekt Rechnung zu tragen, wonach nicht alle belastungsrelevanten Aspekte des Unterrichtens und der Zusammenarbeit mit Erziehungsberechtigten oder herausfordernden Lernenden bereits im Rahmen der Ausbildung vermittelt werden können. In diesem Zusammenhang ist zu bedenken, dass es auch Aufgabe der Schule – im Verantwortungsbereich der Schulleitung – ist, Lehrpersonen während der Berufseinstiegsphase bei ihrem Erfahrungs- und Praxiswissensaufbaus unterstützend zu begleiten. Lehrpersonen verlassen die PH gut ausgebildet, was ihre fachlichen und didaktischen Kompetenzen betrifft. Bestimmte Aspekte der Berufspraxis und die damit verbundenen pädagogischen und sozialen Kompetenzen können junge Lehrpersonen aber erst in einer von erfahrenen Kolleg/innen und der Schulleitung solide unterstützten Berufseinführungsphase erwerben.

Ideen für Massnahmen:

- Möglichkeiten von Quereinsteigenden-Programm prüfen
- Kantonale Stipendien für Quereinsteigende prüfen
- Weiterbildungsangebote anpassen
- Studieninhalte überprüfen, insbesondere bezüglich dem Thema herausforderndes Verhalten
- Programme für Berufseinführung erweitern
- Monitoring der Stellensituation weiterführen
- Imagekampagne für Lehrberuf starten
- Fachkarrieren ermöglichen, z. B. als Coach für Berufseinsteigende, als ICT-Animator, als Koordinationsperson für Brennpunkt Verhalten

### **Aspekte der Arbeitszufriedenheit**

Grösste Belastungsfaktoren der Lehrpersonen mit Bezug zum Unterricht sind der Umgang mit verhaltensauffälligen Schüler/innen sowie das Gefühl, für alle Aufgaben einer Lehrperson zu wenig Zeit zu haben. Kaum als Belastungsfaktoren wahrgenommen werden die fachlichen oder didaktischen Anforderungen des Unterrichts sowie Aspekte der internen Zusammenarbeit und Organisation an den Schulen. Die Belastung der Lehrpersonen ist ein relevanter Grund für Stellenwechsel, Kündigung oder Krankheit. Ein Grossteil der Lehrpersonen fühlt sich in Belastungssituationen vom Schulhausteam und von der(n) professionellen Lern-

gemeinschaft(en) getragen. Bezogen auf Kolleg/innen erachtet etwa ein Drittel der Lehrpersonen die Unterstützung (sowohl durch das Schulhausteam als auch durch die professionelle/n Lerngemeinschaft/en) nicht als ausreichend. Gemäss einer grossen Mehrheit der Lehrpersonen und Schulleitungen gibt es an der Schule eine geklärte Kultur der Zusammenarbeit mit Erziehungsberechtigten. Hingegen findet etwas weniger häufig ein gemeinsamer und regelmässiger Austausch zu Fragen der Zusammenarbeit mit Erziehungsberechtigten an den Schulen statt. Als zentrale Massnahme zur Reduktion der Belastung wird die Unterstützung im Umgang mit verhaltensauffälligen Schüler/innen gesehen – von Lehrpersonen über alle Altersgruppen hinweg sowie von Schulleitungen.

Ideen für Massnahmen:

- Koordinationspersonen für Umgang mit herausforderndem Verhalten einsetzen
- Folgende Bausteine des Schulentwicklungsvorhabens «Schule für alle» sind bereits in Arbeit: 'Mindset Verhalten', ' Handlungsrepertoire in der Klasse im Umgang mit herausforderndem Verhalten', 'System Schule trägt herausforderndes Verhalten', 'Ressourceneinsatz', 'Angebote zur Unterstützung', 'Professionelle Lerngemeinschaften', 'Spezifische Fachkarrieren'

### **Schulische Rahmenbedingungen und Ressourcen**

Eine Berufseinführung neuer Lehrpersonen durch erfahrene Lehrpersonen oder durch die Schulleitungen findet bisher schon statt, aber rund ein Viertel der Befragten hätte sich jeweils mehr Begleitung und Unterstützung gewünscht. Gemäss einem Drittel der Schulleitungen fehlen für die Berufseinführung neuer Lehrpersonen zeitliche Ressourcen erfahrener Lehrpersonen.

Die Schulen verfügen mehrheitlich über etablierte Formen der Zusammenarbeit; diese Zusammenarbeit trägt auch in hohem Ausmass zur Bewältigung der Aufgaben bei. Die Koordinationsarbeit der Klassenlehrperson wird als zeitliche Belastung erachtet – gerade weil teilweise bis zu fünf Fachlehrpersonen an einer Klasse zusammenarbeiten. Mehr verbindliche Präsenzzeit an der Schule ausserhalb des Unterrichts wird von den Lehrpersonen aber nicht als geeignetes Mittel gesehen, um die Zusammenarbeit zu vereinfachen bzw. effizienter zu gestalten. Die Schulleitungen erachten die in der Ausbildung gewählten Fächerkombinationen der Lehrpersonen als hinderlich für die Organisation der Zusammenarbeit. Aus ihrer Sicht könnten ein minimales Pensum sowie mehr verbindliche Präsenzzeit an der Schule ausserhalb des Unterrichts einen positiven Beitrag zur Organisation der Zusammenarbeit leisten. In der Beurteilung der Frage, ob die Zeitressourcen für eine befriedigende Zusammenarbeit im Schulhausteam und in der(n) professionellen Lerngemeinschaft(en) vorhanden sind, sind die Lehrpersonen und Schulleitungen gespalten. Für die Zusammenarbeit mit anderen Lehrpersonen fehlt insbesondere die Zeit für einen Austausch und Absprachen über einzelne Schüler/innen oder über Probleme in der Klasse. Für die Zusammenarbeit im Schulhausteam fehlt die Zeit für die gemeinsame Vorbereitung des Unterrichts sowie Austausch und Absprachen zu administrativen und organisatorischen Fragen.

Ideen für Massnahmen:

- Bildung von regionalen Coachinggruppen für Junglehrpersonen
- Entlastung der Unterrichtspflicht im Rahmen von zwei Lektionen in den ersten zwei Jahren in Verbindung mit dem Besuch einer monatlichen Coachinggruppe in der Region, begleitet von einer erfahrenen Lehrperson mit einer Coaching-/Mentoringausbildung
- Folgende Bausteine des Schulentwicklungsvorhabens «Schule für alle» ist bereits in Arbeit: 'Professionelle Lerngemeinschaften', 'Spezifische Fachkarrieren'

### **Anstellungsbedingungen für Lehrpersonen im Kanton Luzern**

Rund ein Drittel der Lehrpersonen arbeitet Vollzeit; die weiteren Lehrpersonen verteilen sich ziemlich gleichmässig auf Pensen zwischen 30 % und 90 %. Der meistgenannte Grund für ein Teilzeitpensum ist Privates, z. B. Familie. Die jüngste Generation arbeitet durchschnittlich im höchsten Pensum.

Ein Grossteil der Lehrpersonen ist mit den Sozialleistungen zufrieden, mit dem Lohn und der zu erwartenden Lohnentwicklung hingegen nicht. Die Zufriedenheit bezüglich dieses Themas ist zwischen 28 und 42 Jahren am niedrigsten. Vor allem im Vergleich zu anderen Kantonen wird der Lohn nicht als angemessen beurteilt. Aus Sicht der Schulleitungen wird die Zufriedenheit der Lehrpersonen mit der Anzahl Wochenstunden noch kritischer beurteilt als durch Lehrpersonen. Gleichzeitig kann aber ein Grossteil der Lehrpersonen den Berufsauftrag innerhalb des Pensums nicht den eigenen Ansprüchen entsprechend erfüllen. Zwischen den Unterrichtsstufen sind die Einschätzungen von Lohn und Lohnentwicklung relativ ähnlich. Vor allem im Vergleich zu anderen Kantonen und zu anderen Berufen mit vergleichbarem Ausbildungsniveau wird der Lohn von Lehrpersonen nicht als angemessen beurteilt. Aus Sicht unseres Rates ist es notwendig, den Lohn, die Lohnentwicklung und die Besoldungseinstufung von Lehr- und Fachpersonen zu analysieren (insbesondere die Besoldungsverordnung für die Lehrpersonen und die Fachpersonen der schulischen Dienste, [BVOL](#), SRL Nr. 75, sowie die dazugehörigen [Richtlinien](#)). Nicht nur wegen der oben angeführten Gründe betreffend Lohnentwicklung, sondern zusätzlich auch wegen der gewachsenen Komplexität der Besoldungseinreihung, die zu einem unangemessenen administrativen Aufwand infolge der zahlreichen Verträge pro Person (sowohl seitens der Dienststellen als auch der Schulen) führt.

Skeptisch stehen wir einer generellen Lohnanpassung gegenüber, da sich auch in anderen Branchen schon gezeigt hat, dass die Effekte von Lohnerhöhungen keine nachhaltige Wirkung auf die Motivation hinterlassen. Vielmehr sind es spannende Arbeiten mit einem hohen Gestaltungsspielraum und Möglichkeiten, eigene Ideen umzusetzen, die Mitarbeitende motivieren. Ein erheblicher Anteil der Lehrpersonen gibt an, den Berufsauftrag innerhalb ihres Pensums nicht entlang den eigenen Ansprüchen erfüllen zu können.

Seitens der Postulierenden besteht die Befürchtung, dass es eventuell ein Fehlanreiz darstellen könnte, wenn Studierende bereits um Studium unterrichten dürfen und dann kein Druck zum Ausbildungsabschluss besteht. PH-Studierende arbeiten vor ihrem Abschluss ausschliesslich in kleinen Pensen (maximal 20 %). Es ist daher nicht davon auszugehen, dass sie vermehrt ihre Ausbildung nicht abschliessen, zumal sie auch nicht den vollen Lohn erhalten.

Ideen für Massnahmen:

- Möglichkeit für Teilzeit muss ein hoher Attraktivitätsfaktor bleiben
- Die Vereinbarkeit von Familie und Beruf ist ein gesamtgesellschaftliches Thema und kann mit der Schaffung von flächendeckenden Tagesstrukturen verbessert werden.
- Baustein 'Berufsauftrag' «Schulen für alle» zur Auseinandersetzung mit eigenen Ansprüchen
- Prüfen von Anreizen für minimale oder hohe Pensen
- Lohn und Lohnentwicklung analysieren und Besoldungssystem anpassen
- Berufsauftrag und die dafür vorgesehene Arbeitszeit besser in Kongruenz bringen

Sämtliche hier aufgelisteten Massnahmen werden von der erwähnten Arbeitsgruppe detailliert besprochen und berechnet und dann als Massnahmenkatalog zur Begegnung des Lehrpersonenmangels unserem oder Ihrem Rat zur Diskussion und Beschlussfassung vorgelegt.

Im Bereich der Berufsbildung zeigt sich die Situation etwas weniger angespannt als in den Volksschulen. Die Stellen konnten besetzt werden. Allerdings steigt der Aufwand dafür an. Schwierigkeiten gibt es in bestimmten Fachbereichen mit akutem Fachkräftemangel oder wo das kantonale Lohnniveau deutlich unter jenem der Branche liegt sowie vermehrt auch für Fächer der Berufsmaturität.

Die Dienststelle Berufs- und Weiterbildung (DBW) erkennt die Personalzufriedenheit als zentralen Erfolgsfaktor für eine effektive und effiziente Dienstleistungserbringung an. Die Wahrnehmung der Mitarbeitenden der DBW wird deshalb alle zwei Jahre (in Abweichung

zum vom Kanton vorgesehenen Vierjahresrhythmus) systematisch mit der Personalbefragung erfasst, analysiert und anschliessend für die Entwicklung von Verbesserungs- und Entwicklungsinitiativen genutzt. Je nach Situation kann dies schul-, fachbereichsspezifische oder auch allgemeine Massnahmen betreffen. So wurde bereits 2016 in Zusammenarbeit mit dem Lehrerverband BCH LU der Berufliche Auftrag überarbeitet und die Tätigkeitsfelder «Unterricht», «Evaluation und Weiterbildung» sowie «Zusammenarbeit und Schulentwicklung» neu justiert, es wurden neue Schulleitungsmodelle eingeführt, und die Schulen erhielten je nach Situation für komplexere Schulentwicklungsprojekte (z. B. bei der Einführung von neuen Berufen, bei umfassenden Berufsreformen sowie für Innovationsprojekte) zusätzliche Ressourcen. Die Ressourcensituation der jeweiligen Schulen wird jährlich reflektiert und im Rahmen der verfügbaren Mittel angepasst. Um einerseits exzellente Dienstleistungen zu erbringen, andererseits aber auch als attraktiver Arbeitgeber aufzutreten, hat die DBW in den letzten Jahren einen intensiven Entwicklungsprozess als Gesamtorganisation durchlaufen und wurde dafür im Dezember 2022 von der SAQ mit 4 Sternen nach EFQM als «outstanding organisation» bewertet. Als Stärken gerade im Bereich der Organisationskultur und Organisationsführung wurden u. a. partizipativ entwickelte Werte und Führungsgrundsätze, eine stark unternehmerische Haltung, grosse Handlungsspielräume, sehr gute Weiterbildungsmöglichkeiten und eine ausgeprägte Innovationskultur aufgeführt. Diese Stärken schlagen sich auch in den messbaren Ergebnissen nieder: Seit 2017 ist die Zufriedenheit der Mitarbeitenden in den Schulen und in der Verwaltung kontinuierlich gestiegen (2017: 78%, 2019: 81%, 2021: 86% Zufriedenheit). Die Fluktuationsrate der Mitarbeitenden bewegt sich seit Jahren mit rund 4% auf einem sehr tiefen Niveau.

Bei der Mitarbeiterbefragung der Dienststelle Gymnasialbildung im Jahr 2019 fielen die Antworten zur generellen Arbeitszufriedenheit grundsätzlich positiv aus. Eine grosse Zufriedenheit zeigte sich in den Bereichen Arbeitsmotivation, Leistungsbereitschaft, Zusammenarbeit, Führung, Arbeitsorganisation, Tätigkeit, Kommunikation, Weiterbildung und Entwicklung, Gesundheit und Arbeitsplatzgestaltung. Mittlere Ergebnisse erzielte man bei der Arbeitsbelastung, der Bezahlung, der Verbleibemotivation sowie der Work-Life-Balance. Eher negativ hingegen fielen die Rückmeldungen zur Arbeitgeberattraktivität aus. In Zeiten des Fachkräftemangels, der sich auch im Bereich der Gymnasialbildung abzeichnet, verstärkt sich der Handlungsbedarf im Bereich der Arbeitgeberattraktivität. Die Fachlehrpersonen können für die meisten Bereiche aktuell zwar noch ausreichend rekrutiert werden. Insbesondere in den naturwissenschaftlichen Fächern, in Französisch und im Fach Informatik gestaltet sich die Rekrutierung jedoch bereits schwierig. Im Rahmen der Stärkung des Informatikunterrichts wurde den Lehrpersonen Unterstützung bei der Nachqualifizierung geboten. Der Weiterbildung kommt generell eine besondere Bedeutung zu. Die Rolle der Klassenlehrpersonen wurde auf der Stufe der Sekundarstufe I auch mit einer leicht besseren Entlastung gestärkt. Im vergangenen Jahr konnte eine Versorgungslücke bei der Schulberatung auf der Sekundarstufe I geschlossen werden, wobei der Bedarf für individuelle Betreuung der Jugendlichen auch an den Schulen zugenommen hat.

Generell steigen die Anforderungen an die Lehrpersonen. Der Druck auf den Arbeitsmarkt infolge des Fachkräftemangels wird verstärkt durch zunehmende Pensionierungen in den kommenden Jahren. Es gilt die Arbeitsbedingungen und die Wettbewerbsfähigkeit deshalb zu beobachten und Massnahmen in Bezug auf die Arbeitgeberattraktivität zu entwickeln.

Zusammenfassend kann festgehalten werden, dass erstens in den vergangenen Jahren bereits verschiedene Massnahmen auf den einzelnen Bildungstufen getroffen wurden, dass zweitens die Bedingungen im Lehrerberuf zurzeit analysiert werden und dass drittens im Anschluss weitere Massnahmen in Bezug auf die Arbeitsbedingungen sowie auf die Aus- und Weiterbildungen und Karrieremöglichkeiten der Lehrpersonen abgeleitet werden. Im Sinne dieser Ausführungen beantragen wir Ihnen, das Postulat erheblich zu erklären.