

Zeitschrift: Schweizer Schule
Herausgeber: Christlicher Lehrer- und Erzieherverein der Schweiz
Band: 48 (1961)
Heft: 13

Artikel: Der ideale Schulvorgesetzte von der Schau des Lehrers aus
Autor: Kampmüller, Otto
DOI: <https://doi.org/10.5169/seals-532093>

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: 28.01.2026

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

Der ideale Schulvorgesetzte von der Schau des Lehrers aus Otto Kampmüller

Wir erblicken alle die Aufgabe eines Vorgesetzten nicht nur darin, den Lehrer und seine Arbeit zu beobachten und zu beurteilen, sondern darüber hinaus und in viel größerem Maße darin, dem Lehrer bei seiner Arbeit zu helfen. Sei es nun der Lehrer, sein Schulpräsident, sein Rektor oder Inspektor, alle werden zusammenhelfen, die Unterrichts- und Erziehungsarbeit in- und außerhalb der Schule zu vervollständigen.

Von diesem Gesichtspunkt aus darf es aber auch einem Untergebenen erlaubt sein, die Arbeit und das Verhalten seiner Vorgesetzten, soweit sich diese auf die Zusammenarbeit mit ihm beziehen, zu betrachten und anzuregen.

Welches ist die eigentliche Aufgabe des Vorgesetzten: Der Vorgesetzte muß mit Geschicklichkeit in der Menschenführung die Beziehungen zwischen ihm und dem Lehrer zum Wohle des Lehrers und seiner Schüler zu vertiefen versuchen.

I. Menschenführung heißt ihrem Leben einen Sinn geben

Seiner eigenen Natur nach *muß das menschliche Leben für etwas eingesetzt werden*, denn obwohl jeder aus sich und für sich lebt, sinkt doch sein Leben, wenn er es nicht in den Dienst einer Sache, einer Person oder einer Idee setzt, haltlos zusammen und verliert Spannung und Form.

Der Sinn des Lehrerlebens ist sehr ausgeprägt und wird von den meisten schon bei der Wahl des Berufes erkannt: *Wir setzen unsere Kraft und unsere Persönlichkeit*

für andere, für unsere Schüler ein, das wiederum verlangt, daß wir aus uns, für uns und an uns arbeiten. Der Einsatz für andere trägt zur Vervollkommenheit unserer Persönlichkeit bei und die Vervollkommenheit unserer Persönlichkeit stärkt unseren Einsatz. Wenn wir also unseren Beruf ernst nehmen, so hat unser Leben einen Sinn, und wir bedürften dazu nicht der Hilfe eines Vorgesetzten.

Es wäre möglich, daß uns durch Überarbeitung oder durch Abstumpfung das Bewußtsein für den Lebenssinn verlorengeliegt, dann müßte die Aufgabe des Vorgesetzten einsetzen, und er müßte versuchen, dieses Bewußtsein in uns wieder zu wecken. Dies ist durch eine persönliche Aussprache oder noch besser durch gemeinsames Arbeiten möglich. Ich denke dabei besonders an Arbeitsgemeinschaften in Schulen oder in Schulbezirken. Es wird dabei darauf ankommen, daß man davon abweicht, daß der Vorgesetzte ein Referat hält und die anderen zuhören. Dadurch werden menschliche Beziehungen nur sehr schwach gefördert, man wird verleitet, die Anregungen des Vorgesetzten kritiklos hinzunehmen und als Anordnungen aufzufassen, die eigene Leistung des Lehrers bleibt zurückgedrängt und passiv. Man wird eine Arbeitsform wählen, in der das tätige Schaffen allen möglich ist. Die Arbeitsgemeinschaften brauchen sich nicht nur auf die Fortbildung des Lehrers zu beschränken, sie können auch geeignete Arbeitsunterlagen für den Unterricht schaffen, eine gemeinsame Stoffverteilung erstellen, ein Heimatbuch ausarbeiten, oder für gewisse Gegenstände die Vorbereitung gemeinsam machen usw.

II. Menschenführung heißt einen Menschen dorthin setzen, wo er auf Grund seiner Anlagen und Neigungen das Bestmögliche leisten kann

Damit wird die Aufgabe des Vorgesetzten schon deutlicher umrissen, aber auch schwieriger, denn damit verlangen wir von ihm, daß er 1. den Lehrer, seine Anlagen und Neigungen kennenlernen, 2. lebhaftes Interesse für den Untergebenen haben und 3. die Anlagen und Neigungen des Lehrers, sobald er sie kennt, auch berücksichtigen muß.

1. Der Vorgesetzte muß den Lehrer, seine Anlagen und Neigungen kennenlernen

Man wird sich daran erinnern, daß das erste Zusammentreffen zwischen dem Lehrer und seinem Vorgesetzten, die erste Vorstellung, meist nur eine Formsache bleibt. Wenn nun der Schulpräsident, der Inspektor oder der Rektor nach einigen Wochen oder Monaten zur ersten Inspektion in die Schule kommen, dann sind sich die beiden noch so fremd, daß der Lehrer lieber die eine Stunde, die der Vorgesetzte herinnen ist, brav ausharrt, seine schwächeren Schüler in dieser Stunde weniger als sonst aufruft, weil er sich ja keine Blöße geben will und weil er sich in dieser Stunde seiner Aufgabe vollkommen gewachsen zeigen will und sich daher benimmt wie ein Schüler, der bei der Schularbeit schwindelt, als sich einem überlegenen Freunde anzuvertrauen, seine Schwächen zu offenbaren und sich einen Helfer im Vorgesetzten zu suchen. Dazu freilich wäre es vor allem notwendig, daß sich die beiden kennen.

Ich könnte mir vorstellen, daß sich der Vorgesetzte vor dem ersten Zusammentreffen schon mit Hilfe der Unterlagen, die ihm zur Verfügung stehen, etwas über Milieu und Vorleben des Lehrers informiert. Aufbauend auf diese Kenntnis braucht eine erste Unterhaltung nicht in formellen Schranken zu bleiben, sondern kann durchaus persönlich werden und zum gegenseitigen Kennenlernen und Schätzen beitragen. Es ist auch notwendig, daß der Lehrer seinen Vorgesetzten kennenlernt, damit er ihm Vertrauen entgegenbringen kann. Das Streben des Vorgesetzten nach Autorität soll dabei nur so weit gehen, daß der Lehrer noch die Möglichkeit hat, zu Meinungen und Handlungen seines Vorgesetzten sein eigenes kritisches Urteil zu äußern. Dies nenne ich eine Voraussetzung für die fruchtbringende Eigenleistung des Lehrers.

2. Der Vorgesetzte soll lebhaftes Interesse für seinen Lehrer haben

Die Persönlichkeit des Lehrers ist für eine erfolgreiche Erziehung wichtiger als sein didaktisches oder methodisches Können. Darum wird sich der Vorgesetzte auch zunächst für die Persönlichkeit des Lehrers interessieren. Die Persönlichkeit eines Menschen aber entfaltet sich in seinen Handlungen. Gerade junge Erzieher verlangen danach, jemanden zu finden, der sich für ihre Arbeit interessiert.

Aber man hat als junger Lehrer Hemmungen und vertraut sich nicht leicht jemandem an, gerade in den Dingen, die einem irgendwie ans Herz greifen oder von denen man selbst überzeugt ist. Und doch würde man sich gerne bei manchen pädagogischen Problemen, Erziehungsschwierigkeiten, Verletzungen der eigenen Eitelkeit, methodischen Neuerungen, die man einführen möchte, Schwierigkeiten mit Eltern, Erziehungserfolgen usw. sehr gerne anvertrauen, aussprechen, Anregungen holen oder eine Bekräftigung des eigenen Urteils und Verhaltens erfahren.

Vor allem fürchtet man den Spott oder die Geringschätzung des anderen. Ich gebe zu, daß ein junger Lehrer oft von Problemen gequält wird, die er nach einigen Wochen schon selbst als geringfügig betrachtet, aber im Augenblick erscheinen sie ihm schwerwiegend. Wenn sich der Lehrer nun aber dazu aufrafft, seine Probleme einem Vorgesetzten anzuvertrauen, und dieser tut sie mit einigen Worten geringfügig ab (auch wenn sie es sind), so schwindet damit das Vertrauen zum Vorgesetzten sehr stark.

Ebenso fürchtet man, daß man nicht ernst, vielleicht noch nicht ernst, genommen wird. Man hat vielleicht irgend eine Neuerung in seiner Klasse eingeführt und ist stolz darauf; nun aber kommt der Vorgesetzte und belächelt diese Neuerung, anstatt sich die Sache erklären zu lassen und ernsthaft seine Meinung zu äußern. Das spöttische, herablassende oder geringschätzige Belächeln zerstört den guten Willen und läßt das lebhaftes Interesse des Vorgesetzten für den Untergebenen und seine Arbeit vermissen.

Die Arbeit des Lehrers läßt sich durch Befolgen von Anordnungen nicht erledigen. Sie muß eine eigen-schöpferische urpersönliche Tätigkeit sein und bleiben. Jede übertriebene Beeinflussung des Lehrers durch Vorgesetzte, Vorschriften und Verordnungen wäre daher fehl am Platze. Vorschriften sollen nur Richtung weisen.

3. Der Vorgesetzte muß die Anlagen und Neigungen des Lehrers auch berücksichtigen

Wenn sich der Vorgesetzte bemüht, den Lehrer kennenzulernen (1.), wenn er darüber hinaus lebhaftes Interesse für ihn hat (2.), dann wird es ihm auch möglich sein, seine Anlagen und Neigungen zu berücksichtigen und ihn auf Aufgaben und Möglichkeiten hinzuführen, wo seine Persönlichkeit am wirkungsvollsten zum Einsatz kommt. Damit hätte er erfüllt, was wir als zweite Zielsetzung bei der Definition Menschenführung herausgestellt haben. Wenn der Vorgesetzte die bisher erwähnten Forderungen berücksichtigt, so hat er damit dem Lehrer die Möglichkeit gegeben, dort zu wirken, wo er am meisten leisten kann. Wenn er gemeinsam mit dem Lehrer das zustande gebracht hat, so hat er damit mitgeholfen, daß der Lehrer in seinem Beruf glücklich ist und darin Gutes leistet.

III. Menschenführen heißt, sie verständlich und gerecht zu besserer Arbeitsweise und stärkerer Selbstentfaltung emporzuführen

1. Was heißt „führen“

Führen kommt von fahren und heißt also ständig in Bewegung sein. Für den Vorgesetzten bedeutet das, daß er sich nicht damit zufriedengeben darf, wenn seine Lehrer dort sitzen, wo sie hingehören. Er muß sie weiterführen. Das Führen ist auf ein Ziel gerichtet, auch wenn es ein ideales Ziel ist, das man auf Grund der menschlichen Unzulänglichkeit niemals erreichen kann, sondern dem man sich nur nähern kann.

Führen verlangt eine ständige, aber keine sprunghafte Bewegung. Das heißt, daß dem Lehrer die Möglichkeit der Beständigkeit gegeben sein muß und daß er nicht unterbrochen werden darf. Das gilt sowohl für kleinere als auch für größere Zeitabschnitte, für Unterbrechungen während einer Unterrichtsstunde u.a.

Es ist notwendig, Anordnungen so zu geben, daß dem Lehrer Planungsarbeit überhaupt möglich ist. Leider ist es manchmal heute noch an Mittelschulen so, daß der Lehrer wenige Tage vor Schulbeginn noch nicht weiß, welche Klassen oder welche Gegenstände er im kommenden Schuljahr zu unterrichten hat, und daß Schulleiter noch nicht wissen, welche Lehrpersonen ihnen zur Verfügung stehen.

2. Der Lehrer will eine verständige und gerechte Führung

Er will selbst von seinem Vorgesetzten verstanden werden und er will auch den Vorgesetzten verstehen.

Um sich verständlich zu machen, gibt es für den Vorgesetzten zwei Wege. Der erste Weg liegt darin, klare, deutliche und knappe Anweisungen und Anregungen zu geben. Der zweite Weg ist das Vormachen, das lebendige Beispiel, dies kann sich nun auf einen methodischen Kunstgriff, die Durchführung einer Unterrichtsstunde, die der Vorgesetzte zeigt, oder auch auf die persönliche Lebensführung des Vorgesetzten beziehen. Daraus ergibt sich die Tatsache, daß nur gute Menschen und die besten Lehrerpraktiker auch gute Vorgesetzte werden.

Der Lehrer will eine gerechte Führung. Er will haben, daß der Vorgesetzte alle gleich behandelt. Wir verstehen unter Gerechtigkeit eine psychologisch geschickte richtige Beurteilung und nicht die grobe Ehrlichkeit, weil wir in unserem Empfinden zum Großteil schon so verfeinert sind, daß wir jede grobe Beurteilung als ungerecht und verletzend empfinden. Gewiß ist es für einen Vorgesetzten schwierig, die richtige Ausdrucksweise zu finden, kein hartes Wort zu sagen, keinen Befehl zu geben, nichts zu verlangen, sondern die Untergebenen so zu behandeln, daß jeder von selbst weiß, worum es geht. Wir wollen, daß der Vorgesetzte nur unter vier Augen tadelt oder lobt, daß er allgemein und im ganzen beaufsichtigt und nicht persönlich und im einzelnen, daß er kein Geheimniskrämer ist, nicht mißtrauisch ist, daß er Diskretion wahrt und daß er in seiner persönlichen Beziehung zum Lehrer keinem Dritten Zutritt läßt, auch nicht einem anderen Vorgesetzten des Lehrers, wir wollen auch die Gewißheit haben, daß er uns den Außenstehenden gegenüber immer in Schutz nimmt. Wir empfinden es als ideal, wenn er uns nur das zumutet, was er auch von sich selbst verlangen kann.

3. Der Vorgesetzte soll zu besserer Arbeitsweise und stärkerer Selbstentfaltung emporführen

Eine bessere Arbeitsweise ist eine solche, bei der wir mit gleichem Kräfteinsatz mehr erreichen. Ich kann mit gutem Gewissen von uns Lehrern sagen, daß wir alle das wollen: Wir wollen mehr leisten und bessere Methoden anwenden, auch wenn wir zunächst nicht mehr arbeiten wollen, wir wollen

vernünftiger und rationeller arbeiten. Nun ist es aber so, daß der sichtbare Arbeitserfolg auch den Einsatz der Kräfte anspornt. Wenn wir Erfolg sehen, dann gehen wir mit unseren Kräften auch nicht mehr so sparsam um. Auch der Stumpfe wird dadurch von innen her für seine Arbeit beseelt. Der Erfolg lockt unsere Kräfte heraus, unsere Kräfte wiederum wecken den Erfolg. Das eine steigert das andere. Wenn es dem Vorgesetzten gelänge, uns gemeinsam mit unserem ehrlichen Wollen in eine solche Lage zu versetzen, dann bräuchte er um unser ständiges Aufwärtsschreiten nicht mehr bangen.

Wie ist das nun aber praktisch möglich: Der Vorgesetzte müßte uns einen Weg zeigen, der uns Erfolg bringt, er müßte uns zu einer Methode führen, mit der wir das meiste erreichen können, zu der uns eigenen Methode. Wir hätten Freude am Erfolg und setzten unsere Kräfte dafür ein.

Wenn wir nun im weiteren unsere Persönlichkeit in unsere Arbeit legen, all unser Sinnen und Denken unserer Arbeit widmen, ganz in unserer Arbeit aufgehen, wenn wir uns selbst in unserer Arbeit geben – und das müssen wir, wenn wir erfolgreiche Erzieher sein wollen –, dann haben wir damit auch einen Weg und zwar den besten Weg zu unserer Selbstentfaltung gefunden.

Wir verlangen von unseren Vorgesetzten, daß sie in gemeinsamer Arbeit mit uns zunächst unserem Leben einen Sinn geben oder daß sie uns diesen Sinn deutlich erkennen lassen, daß sie weiters uns dorthin setzen, wo wir auf Grund unserer Anlagen und Neigungen das Bestmögliche leisten, und daß sie endlich verständig und gerecht uns zu besserer Arbeitsweise und stärkerer Selbstentfaltung führen, kurz gesagt, *daß sie uns helfen, der zu werden, der wir gerne sein möchten.*

Die öffentliche Meinung, die geistige Atmosphäre, in der der heutige werdende Mensch aufwächst, ist zum geringsten Teil eine Folge der Technisierung der Lebenswelt. Viel einschneidender wird diese geistige Atmosphäre bestimmt von geistesgeschichtlich bedingten Auffassungen, von Meinungsverschiedenheiten und weltanschaulichen Auseinandersetzungen.

J. M. HOLLENBACH, Christliche Tiefenerziehung

Zur Sekundarlehrerausbildung an der Universität

NN

Es sei vorweggenommen, daß die sich vorerst aufdrängende grundsätzliche Erwägung, ob es Sache einer Universität sei, Sekundarlehrer auszubilden, hier nicht eingehend erörtert werden kann. Begnügen wir uns mit der Feststellung, daß dies ursprünglich jedenfalls nicht zum Lehrprogramm einer Hochschule gehörte.

Für den Anwärter aufs Mittelschullehrerdiplom ergibt sich deshalb die sonderbare Situation, daß er den wissenschaftlichen Teil seiner Ausbildung im normalen Vorlesungs- und Seminarbetrieb sich aneignen kann. Die didaktische Schulung von Lehrern der höheren Volksschule, das heißt die Vermittlung von Kenntnissen über das rein ‚Schulhandwerkliche‘, aber ist etwas einer Universität ursprünglich Wesensfremdes, mit der Zeit allerdings zwangsläufig Geleistetes. Nicht daß man dieser Ausbildung deswegen die ihr gebührende Sorgfalt vorenthielte! Im Gegenteil! Auf Grund der fortschreitenden Erkenntnisse auf dem Gebiet der Psychologie vor allem und der Pädagogik ist diese neu übernommene Aufgabe Gegenstand eines steten Ringens um ihre inhaltliche Form. Denn gerade diese neuen Erkenntnisse wirken sich in didaktischer Hinsicht naturgemäß sehr stark aus. Zweck dieses kurzen Hinweises ist, einestheils Mißverständnissen vorzubeugen, andererseits aber, um in etwa die Schwierigkeiten ermessen zu können, die einer Hochschule durch die Übernahme dieser zusätzlichen Aufgabe erstehen.

Wenn man das gegenwärtig gültige Programm der Sekundarlehrerausbildung sprachlich-historischer Richtung zum Beispiel der Universität Freiburg mit einem früheren vergleicht, stellt man erfreut fest, daß Freiburg nicht auf einem starren Schema beharrt, sondern sich den Anforderungen der Zeit anpaßt. Und wie man vernimmt, werden neue Möglichkeiten vermehrten Ausbaues erwogen.

Es scheint uns deshalb nicht unangebracht, aus der Sicht des Praktikers einige Wünsche zur Diskussion zu bringen. Es sind Wünsche, wie sie Ehemalige etwa äußern. Gerade weil sie von Leuten stammen,