

**Zeitschrift:** Schweizer Schule  
**Herausgeber:** Christlicher Lehrer- und Erzieherverein der Schweiz  
**Band:** 84 (1997)  
**Heft:** 9: Lehrerinnen und Lehrer : von der Grundausbildung zur Berufspraxis

**Artikel:** Entwicklungsaufgaben im Lehrberuf  
**Autor:** Schoch, Jürg  
**DOI:** <https://doi.org/10.5169/seals-531457>

### 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:** 13.01.2026

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

## Entwicklungsaufgaben im Lehrberuf

*Lehrberufe können in Sackgassen führen und zu wenig Perspektiven für ein zufriedenstellendes Berufsleben bieten, wobei der Beruf für Männer eher als für Frauen zu einem «goldenem Käfig» zu werden droht, meint Jürg Schoch. Das Berufsfeld wechseln – bei 36 Prozent der kündigenden Lehrpersonen im Kanton Luzern spielten die mangelnden beruflichen Perspektiven eine wichtige Rolle (Mitteilungsblatt 4/97) – als eine oder die Perspektiven verändern als eine andere Möglichkeit? Der Autor plädiert für die letztere.*

Sie kann kaum warten, bis die Sommerferien vorbei sind. Die Schlussprüfungen? Belastend, aber fast schon nebensächlich. «Ich bin total motiviert für meine erste Klasse. Aber ein Krampf ist das...» Der Einstieg ins Berufsleben beginnt für die 23jährige Verena, Absolventin der Primarlehrerausbildung, ja schon lange vor der Diplomierung: ein erster Elternabend im zukünftigen Schulzimmer, das Erstellen des Stundenplans, die nötigen Besprechungen mit Kollegen und Schulpflege – ein Vorgeschnack von dem, was dieser Beruf neben dem eigentlichen Unterrichten alles mit sich bringen wird. Die beruflichen Anforderungen werden vielfältig sein, jede einzelne Unterrichtssequenz, jeder Tag mit der Klasse will bewältigt sein. Das ist Verena klar. Ist ihr aber auch klar, dass nicht nur jeder Tag, sondern auch ein ganzes (Berufs-)Leben mit allen Veränderungen und Entwicklungen zu bewältigen sein wird?

Der Kontrapunkt unlängst am Telefon: «Ich war begeisterte Lehrerin, während 25 Jahren. Ich hätte mir nie vorstellen können, auszusteigen. Aber jetzt bin ich richtig froh, dass ich die Chance erhielt, als Gemeindehelferin zu arbeiten. Was mich vor allem aufstellt, ist die berufsbegleitende Ausbildung. Nochmals à fonds etwas lernen, das ist Balsam. Erst jetzt merke ich so richtig, wie die Schüler mich Substanz gekostet haben. Das kann nur nachvollziehen, wer selbst längere Zeit unterrichtet hat.»

*Erst jetzt merke ich, wie die Schüler mich Substanz gekostet haben.*

Dass wir in unserem privaten Leben Entwicklungen durchmachen, die bei vielen ähnlich verlaufen, hat die Psychologie und die Lebenslaufforschung seit den späten 50er Jahren mehr und mehr aufgezeigt. Begriffe wie «Midlife-Krise» oder «leeres Nest» sind gleichsam als sinkendes Kulturgut zu Allgemeingut geworden. Spätestens seit Erik H. Eriksons Aufsatz «Wachstum und Krisen der Persönlichkeit» reden wir auch von eigentlichen psychologischen Entwicklungsaufgaben, die wir Menschen in den einzelnen Lebensaltern zu lösen haben, damit wir befriedigend und befriedigt unserm Alter gemäss zu leben imstande sind. Wie aber ist das mit dem Berufsleben? Und im speziellen mit dem beruflichen Leben einer Lehrkraft? Noch immer ist es doch so, dass viele Angehörige unserer

Zunft noch das berufliche Ideal aus dem letzten Jahrhundert vor Augen haben: ich lerne zwischen 17 und 20 einen Beruf, den ich dann 45 Jahre ausübe, um anschliessend noch 15 Jahre den Ruhestand zu geniessen... Es sei die Frage erlaubt, ob diese Vorstellung noch zeitgemäss und lebbar – oder schon fast unmenschlich ist. Sicher ist jedenfalls eins: so lange im Lehrerberuf nur wenige Möglichkeiten für Funktionswechsel oder institutionalisierte Weiterbildungswege (z.B. berufsbegleitend) bestehen, so lange ist die berufliche «Sackgasse» eine Realität. Davon sei in diesem Artikel nicht die Rede – vielmehr von den Aufgaben, die sich stellen, wenn man ein ganzes Lehrerleben oder auch nur Teile daraus gesund und für sich wie die andern befriedigend gestalten will. Ich postuliere für drei aus meiner Sicht entscheidende berufliche Abschnitte ein paar solche Aufgaben.

---

### **Den Einstieg bewältigen**

Ich gehe davon aus, dass die Einstiegsphase in den Beruf nicht bloss die ersten eineinhalb oder zwei, sondern die ersten drei bis fünf Jahre umfasst. Eine solche Sicht des Einstiegs in den Beruf lässt den empirisch oft nachgewiesenen Praxisschock etwas in den Hintergrund treten und konturiert mindestens drei Aufgaben deutlicher, die meiner Meinung nach ebenso entscheidend wie anspruchsvoll sind:

*Die «Leader-Aufgabe» aus ganzem Herzen und voller Einsicht bejahen.* Als frisch ausgebildete Junglehrkraft habe ich eine lange Ausbildungszeit hinter mir, in der ich trotz aller Praktika-Erfahrungen mehrheitlich in der Rolle des Auszubildenden war. Der Wechsel gleichsam «auf die andere Seite des Lehrerpultes» ist zwar gewollt, besprochen, eintrainiert – aber im Bewusstsein und im Selbstverständnis noch lange nicht vollzogen. Unbewusst gilt: «Ich bin doch eigentlich nur der etwas ältere, dynamische Kollege, die ausgebildete, etwas erfahrenere Kollegin dieser Schülerinnen und Schüler.» Die Junglehrkraft in den ersten Monaten und manchmal noch Jahren identifiziert sich selbstredend und natürlicherweise mit ihren Schülerinnen und Schülern, glaubt sie bestens zu verstehen und läuft so Gefahr, sich in einer unreflektierten Weise mit ihnen zu solidarisieren. Nur allmählich reift das Bewusstsein, dass die neue Rolle als Lehrkraft wirklich neu ist und in der Tat die Verantwortung für eine ganze Klasse, ihr Leben und Lernen umfasst. Vom älteren Kollegen, der noch von seiner Jugendlichkeit und Unverbrauchtheit lebt, zu einer ausgeglichenen, natürlichen Autorität werden, welche die Klasse aus innerer Überzeugung führt und leitet – das ist die wohl wichtigste Entwicklungsaufgabe für die ersten Jahre. Für diese Aufgabe auf das englische Wort «leadership» zurückzugreifen, ist zwar nicht elegant, trifft aber das Wesen am ehesten im Kern: nicht Tyrannie, nicht nur Anleitung – sondern zielbewusste, gleichzeitig aber situativ gestaltete Führung ist damit umschrieben.

*Die Junglehrkraft identifiziert sich selbstredend mit ihren Schülern.*

*Den eigenen Stil finden – auch in der Berufsrolle sich selbst werden.* Diese zweite Aufgabe nimmt meines Erachtens ebenfalls weit mehr als ein oder zwei Jahre in Anspruch. Junglehrkräfte verlassen die Ausbildungsstätte in aller Regel mit viel Wissen und einer ganzen Anzahl angelernten und bestenfalls noch vertiefend geübten Kompetenzen und Handlungsmustern. In

*Die Junglehrkraft muss die Funktion als Lehrkraft in einer Weise ausfüllen, die ihrer Person entspricht.*

die eigene Person integriert und auf die eigene Person zugeschnitten können diese Fragmente aber noch keinesfalls sein. Darum müssen die ersten Berufsjahre auch bewusst darauf verwendet werden, dieses Repertoire der in der Ausbildung trainierten professionellen Handlungsweisen individuell abzuwandeln, zu bereichern und so den eigenen unverwechselbaren, auf die eigene Person und Situation zugeschnittenen Berufsstil zu finden. Die Junglehrkraft muss so weit kommen, dass sie die Funktion und die Rolle als Lehrkraft in einer Weise gestalten und ausfüllen kann, die ihrer Person, ihren Fähigkeiten, Neigungen, Werten und situativen Gegebenheiten entspricht. Ich erlebe immer wieder Lehrerinnen und Lehrer, die sich für diese Aufgabe die nötige Zeit von drei bis fünf Jahren nicht geben wollen, aber erleichtert reagieren, wenn man sie ihnen gleichsam zuspricht. Unnötig zu sagen, dass gerade diese Aufgabe nie abgeschlossen ist; aber die in den ersten Jahren erarbeiteten und gefestigten Eckpfeiler eines eigenen Stils bilden doch die Grundlage für alle andern späteren Entwicklungen, Veränderungen und Anpassungen.

---

## **Balance finden**

*Die Balance zwischen Engagement für die Schule und persönlicher Gesundheit finden.* Wohl fast jeder Einstieg ins Berufsleben, jeder Antritt einer neuen Stelle bringt es mit sich, dass eine riesige und noch unüberblickbare Aufgabe mit grossem Arbeitsaufwand, hohem innerem Engagement und enormem zeitlichem Mehraufwand angepackt sein will. Dies gilt für die Lehrberufe in einem selbstverständlichen Mass auch – wird aber in dreierlei Hinsicht oft unterschätzt: zum einen ist die Lehrkraft leider auch heute noch weitgehend auf sich selbst angewiesen (Junglehrerberater, Mentorate und Berufseinstiegsveranstaltungen sind da wohl nur einen Tropfen auf einen heissen Stein, wenn man daran denkt, wie Einsteigerinnen und Einsteiger von ihren Teams und Vorgesetzten in anderen Berufsgruppen begleitet werden). Zum andern führt die Tatsache, dass es sich bei diesem Beruf um einen Beziehungsberuf handelt, zu einem zusätzlichen Erwartungsdruck, dem sich junge Lehrkräfte selbst sehr häufig aussetzen: man will in dieser «Novizensituation» ja die Schülerinnen und Schüler, die Eltern, die Kolleginnen nicht enttäuschen. Es muss von Anfang an alles perfekt gelingen... Zum dritten: die berufliche Arbeit einer Lehrkraft hat weder eine externe Struktur noch ein Ende: die Arbeitszeiten sind nur für den Teil Unterricht definiert, Vor- und Nachbereitung unterliegen keiner vorgesehenen zeitlichen Definition – und schon gar nicht einer zeitlichen Beschränkung. Und als junge, motivierte Lehrkraft bin ich nie genügend gut vorbereitet, habe ständig das Gefühl, dieses oder jenes zu wenig genau durchdacht oder präpariert zu haben... Die Gefahr, sich kräftemässig in der Einstiegsphase zu überfordern, sich emotional und manchmal sogar physisch von Ferien zu Ferien zu «hangeln», ist vor allem bei hochmotivierten, an sich hohe Ansprüche stellenden Junglehrkräften vorhanden. In Abwandlung des neutestamentlichen Ratschlags «Liebe deinen Nächsten wie dich selbst» wäre deshalb die Maxime «Engagiere dich für deine Schülerinnen und Schüler wie für dich selbst» zu proklamieren – wobei der biblische Satz so verstanden werden darf, dass er die Liebe zu sich selbst primär und selbstverständlich voraussetzt. Eine Junglehrkraft wird

lernen müssen, sich gerade auch angesichts hoher Arbeitsberge und grosser Probleme nicht bis zum Zusammenbruch zeitlich und emotional zu engagieren – sondern den eigenen Ressourcen Sorge zu tragen und sie immer wieder bewusst aufzubauen. Oder einfacher ausgedrückt: es braucht die professionelle Fähigkeit, nicht nur zu geben, sondern auch für sich zu nehmen, aufzutanken, nicht bei sich selbst auf Pump zu leben. Lehrerinnen und Lehrer sind Langstreckenläuferinnen und -läufer – und gerade Berufseinsteiger müssen so schnell als möglich lernen, dass anaerobe Phasen oft nicht zu Vorsprung, sondern zu Rückschlägen führen. Natürlich gilt auch für diese Aufgabe: sie ist nicht ein für allemal zu bewältigen, sie stellt sich selbst der erfahrenen Lehrkraft noch häufiger, als ihr lieb ist.

Die Bedeutung dieser dritten Berufseinstiegsaufgabe darf deshalb nicht unterschätzt werden, da sie biographisch bei vielen mit einer Entwicklungsphase zusammenfällt, für deren Gelingen Erikson zwei Aspekte als wesentlich erachtet. Einerseits muss es dem jungen Menschen gelingen, «ein einigermassen sicheres Gefühl der Identität» zu erreichen, die erst eine «wirkliche Intimität» mit dem andern Geschlecht, aber auch mit jedem andern Menschen und «sogar mit sich selber» möglich macht. Anderseits – und das ist in unserem Zusammenhang noch fast bedeutsamer – muss der junge Mensch in dieser Entwicklungsphase eine Distanzierungsfähigkeit aufbauen: «... die Bereitschaft, Einflüsse und Menschen von sich fernzuhalten, zu isolieren und, falls notwendig, zu zerstören, die einem für das eigene Wesen gefährlich erscheinen.» Die berufliche Aufgabe des professionellen Umgangs mit den eigenen Ressourcen läuft also oft parallel mit individuellen Entwicklungsaufgaben. Gelingt die Lösung der Aufgabe auf der einen oder andern Seite nicht zufriedenstellend, ist mit den entsprechenden Folgeproblemen zu rechnen. Erikson spricht in diesem Zusammenhang von «Selbstbezogenheit» und «Isolierung» – beides Phänomene, für die wir alle unschwer lebendige Beispiele aus wohl mehr als einem Lehrerzimmer vor Augen haben... Nicht in die Isolationsfalle tappen würde demnach gerade für Junglehrkräfte heissen: zusammenarbeiten, austauschen, externe Hilfe in Anspruch nehmen, Freunde und Bekanntschaften auch ausserhalb der eigenen Zunft pflegen.

*Der junge Mensch muss eine Distanzierungsfähigkeit aufbauen.*

### **Übergang zur beruflichen Zufriedenheit**

Können die drei genannten Einstiegsaufgaben in einer Art und Weise bewältigt werden, die für die Junglehrkraft selbst wie auch die Schülerinnen und Schüler, Eltern, Kolleginnen und Kollegen befriedigend sind, geht die Berufseinstiegsphase oft in eine Phase der relativen beruflichen Zufriedenheit mit einem nach subjektiver Einschätzung bewältigbaren Mass an alltäglichen Herausforderungen und Schwierigkeiten über. Diese Phase dauert – so wage ich zu postulieren – sehr unterschiedlich lang. Sie wird aber oft abgelöst durch eine Zeit, in der die Lehrkraft sich dank einer gewissen Festigung, Erfahrung und Routine in einem zufriedenstellenden Schulalltag einrichten kann. Die Eltern attestieren der Lehrkraft in dieser Phase oft etwa folgendes: «recht erfahren, aber immer noch sehr engagiert», «modern und doch streng», «voll Ideen und gleichzeitig mit klaren Leistungsanforderungen».

Solches hört der bzw. die Jung-Arrivierte natürlich gern – und merkt hoffentlich möglichst schnell, dass die Falle zuschnappt, wenn nicht der nächste Entwicklungsschritt auf dem Fusse folgt:

### Aus dem goldenen Käfig ausbrechen

Diese Zeit des – im gelungenen Fall – relativen beruflichen Erfolgs fällt meiner Beobachtung nach zeitlich oft zusammen mit Eriksons nächstem Stadium des Erwachsenenlebens, in dem der Wunsch nach eigenen Kindern aufkommt. Er meint mit seinem Begriff der «Generativität» als Entwicklungsaufgabe dabei nicht nur und ausschliesslich die leibliche Elternschaft, sondern ganz allgemein das «Interesse an der Erzeugung und Erziehung der nächsten Generation» und spricht von einem «Stadium des Wachstums der gesunden Person». Bei Nicht-Gelingen dieses Stadiums droht Regression bis zu einem quälenden Bedürfnis nach Pseudointimität, «oft verbunden mit einem übermächtigen Gefühl von Stillstand und Verarmung». Beispiele für das Endstadium einer in diesem Bereich nicht glückten Entwicklung kennen wir auch aus unserm Bekanntenkreis. Erikson nimmt kein Blatt vor den Mund: sie «fallen oft sich selbst gegenüber dem Gefühl anheim, als seien sie ihr eigenes, einziges Kind: sie beginnen sich selber zu verwöhnen».

So weit ich es sehe, ist spätestens an diesem Punkt ein markanter Unterschied in der beruflichen Laufbahn zwischen den Geschlechtern festzustellen. Frauen – die übrigens Privat- und Berufsleben viel weniger trennen als Männer, wie Terhart in seiner jüngsten Untersuchung feststellt – werden in dieser Phase oft Mutter, stellen sich so einer neuen Herausforderung als Familienfrau und/oder übernehmen die Doppelrolle als Familien- und Berufsfrau, so dies möglich ist. Auf gleichermaßen «natürliche» Art und Weise machen sie einen nächsten biographischen, aber auch einen nächsten beruflichen Schritt, bevor die alltäglichen beruflichen Verkrustungen so gross sind, dass sie nur noch mit Schmerzen aufgeweicht werden können.

Anders sieht die Sache oft bei den Männern aus. Etwas karikierend: das Eigenheim ist gebaut, die Kinder sind da, Lohn, Sozialleistung und Anerkennung sind mehr als zufriedenstellend. Herz, was begehrst Du mehr?

*Die Möglichkeiten, in seiner beruflichen Situation etwas zu ändern, sind in den Lehrberufen höchst bescheiden.*

Doch, das Herz begehrt oft mehr, spürt es doch mehr oder weniger stark, mehr oder weniger bald, dass der Alltag und die Routine unbefriedigend zu werden drohen. Man denke daran: die Möglichkeiten, in seiner beruflichen Situation äusserlich etwas zu ändern, sind in den Lehrberufen höchst bescheiden: wo andere beruflich aufsteigen, die Firma, die Branche wechseln können, wählt der Lehrer zwischen Unter- und Mittelstufe, zwischen Gemeinde A und B bzw. zwischen Schulhaus Dorf und Neudorf... Der goldene Käfig ist perfekt. Um in dieser Situation nicht in Eriksons Zustand von Stillstand und Verarmung, von Pseudointimität und Selbstverwöhnung zu landen, ist ein hohes Mass an Wachheit und Initiative nötig. Schon erste Anzeichen von Routine und Unzufriedenheit sind ernst zu nehmen, der Wunsch nach Fort-, ja nach Weiterbildung und neuen Herausforderungen darf nicht unterdrückt werden (was gerade in der oben genannten Si-

tuation des männlichen Lehrers mit bspw. 35 Jahren gänzlich unmöglich ist...). Allerdings fehlen bekanntlich – abgesehen von einem Fortbildungskursangebot – noch weitherum jene Herausforderungen, die bspw. durch die flächendeckende Einführung von Schulleitungen oder berufsbegleitenden Umschulungskursen für andere Schulstufen so bitter nötig wären, damit die guten Lehrkräfte gut und engagiert bleiben können. Vorläufig hilft nur eins: das Risiko selbst auf sich nehmen und den individuellen Schritt in ein Studium, in eine Weiterbildung wagen. Weder die innere Emigration aus dem Lehrerberuf noch die Flucht in den Ausbau einer ehrenamtlichen Tätigkeit, die den Lehrerberuf zum Nebenamt macht, sind wünschenswerte Entwicklungen.

Wichtig ist, dass Lehrpersonen in einem ersten Schritt diesen goldenen Käfig rechtzeitig erkennen. Der Ausbruch aus diesem Käfig muss nicht zwingend eine berufliche Neuorientierung zur Folge haben. Aber er will wahrgenommen, akzeptiert und durch geeignete Massnahmen (Fortbildungen, Urlaub u.ä.) ausgeweitet sein. Gelingt dies, so steht spätestens für das letzte Viertel des Erwerbslebens eine weitere Aufgabe an:

*Wichtig ist, dass Lehrpersonen diesen goldenen Käfig rechtzeitig erkennen.*

#### **Ab 50: Perspektiven entwickeln!**

Nach *Tenholt* geben 57,5 Prozent der Lehrkräfte an, dass ihre Belastbarkeit im Laufe der Jahre gesunken ist. In der Altersgruppe der 55- bis 60jährigen überwiegen im Gegensatz zu den jüngeren Altersgruppen die Sorgen gegenüber den Hoffnungen. Gut 20 Prozent der Befragten in dieser Altersgruppe geben sogar ausdrücklich an, keine Hoffnungen mehr zu haben.

Im dritten Erwachsenenstadium geht es bei *Erikson* darum, seinen «eigenen und einzigen Lebenszyklus» und denjenigen der Menschen um mich herum anzunehmen und zu integrieren – kurz, die Tatsache zu bejahen, «dass man für das eigene Leben allein verantwortlich ist». Wird dieses eigene Leben nicht als Leben schlechthin bejaht macht sich Verzweiflung, ja Ekel, Lebensüberdruss oder «Verächtlichmachung bestimmter Institutionen oder bestimmter Leute» breit.

Übertragen auf das Leben einer Lehrkraft müsste das wohl heissen: es darf nicht darum gehen, der alten Zeit nachzutrauern, sondern darum, die verbleibende Zeit im Beruf positiv zu nutzen, die eigene Reife und Lebenserfahrung zum Anlass für eine Neudeinition meiner eigenen Lehrerrolle zu nehmen: Mentor für jüngere Kolleginnen und Kollegen, in positivem Sinn Grossvater bzw. Grossmutter meiner eigenen Schülerinnen und Schüler, väterlicher bzw. mütterlicher Berater deren Eltern werden, sich standespolitisch engagieren – solche und andere Ideen könnten positive neue Perspektiven in die letzten Jahre des Erwerbslebens bringen.

---

#### **Literaturhinweise**

*Erik H. Erikson*, Identität und Lebenszyklus, Frankfurt: Suhrkamp 1966.

*Ewald Terhart*, Berufsbiographien von Lehrerinnen und Lehrern, in: «Pädagogik», Nr. 4, 49. Jg. (1997), S. 6–9.