

**Zeitschrift:** Bericht über die Verhandlungen der Zürcherischen Schulsynode  
**Herausgeber:** Zürcherische Schulsynode  
**Band:** 155 (1988)

**Artikel:** V. Referate und Podiumsgespräch an der ausserordentlichen Synodalversammlung  
**Autor:** Thoma, Benno / Orendi, Bennina / Strittmatter, Anton  
**DOI:** <https://doi.org/10.5169/seals-743637>

### **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:** 15.02.2026

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

## V. Referate und Podiumsgespräch an der ausserordentlichen Synodalversammlung

### 1. «Vom Schulmeister zum Lernbegleiter: Veränderung von Arbeitssituation und Belastungsmomenten im Lehrerberuf»

Benno Thoma

Liebe Kolleginnen, liebe Kollegen

Dies ist das 5.-Klass-Rechenbuch, das ich als frisch patentierter Junglehrer 1971 in St. Gallen verwendete.

48 Seiten A 5, eine schlichte Aufmachung, Halbkartondeckel, einfarbiger Druck, ein paar wenige, grafisch anspruchslose kleine Bildchen.

Arbeitsblätter gab es keine dazu, ebensowenig einen Lehrerkommentar. Und – es gab auch keinen Schlüssel mit den Lösungen der Rechenaufgaben. Wie habe ich doch meine älteren Kollegen beneidet, die in ihr Lehrerexemplar fein säuberlich alle Resultate hineingeschrieben hatten!

Und dies ist das heutige 5.-Klass-Lehrmittel «Wege zur Mathematik». Bestehend aus einem Schülerbuch, 112 Seiten, vielfarbig, mit Fotos, Zeichnungen, grafischen Darstellungen, stabilem Kartoneinband.

Mit einem Zusatzheft Arbeitsblätter, 25 Seiten; zum sofortigen Gebrauch bestimmt.

Und einem Lehrerkommentar in der Gestalt eines beachtlich dicken Ordners, 252 Seiten, mit detaillierten Hinweisen für jede Unterrichtseinheit und den Lösungen für alle Rechenaufgaben.

17 Jahre liegen zwischen diesen beiden Lehrmitteln.

Nur 17 Jahre.

Und doch scheinen Welten dazwischen zu liegen.

Was hat sich denn im Bereich der Schule – und damit auch im Lehrerberuf – in den letzten 17, 20 oder 30 Jahren geändert? Dieser Frage möchte ich – in aller Kürze – nun nachgehen.

Eine erste Annäherung an die Frage.

Werden Lehrerinnen und Lehrer gefragt, welches ihrer Meinung nach die Gründe für ihre Belastungen im Beruf sind, so ergibt sich etwa folgendes Bild:

1. Schon seit Jahrzehnten wird über Stoff- und Leistungsdruck geklagt. Belastend werden neue Lehrinhalte und neue Lehrmittel empfunden. Beklagt wird vor allem auch, dass der Erziehungsauftrag zugunsten der Stoffvermittlung zurücktreten müsse.
2. Ein Problem, das im letzten Jahrzehnt zunehmend als belastend empfunden wurde, ist der Umgang mit der Notengebung und Selektion.
3. Ein eher neueres Belastungsphänomen ist das Problem «Umgang mit schwierigen Schülern». Zunehmend wird die Meinung vertreten, die Schüler seien heute schwieriger, weniger konzentrationsfähig und durch schwierige Familienverhältnisse belastet.

Ich möchte an dieser Stelle nicht detaillierter auf Untersuchungsergebnisse über die Belastungssituation von Lehrerinnen und Lehrern eingehen. Wer sich dafür interessiert, dem seien die verschiedenen diesbezüglichen Arbeiten, welche im Rahmen des SIPRI-Projektes entstanden, wärmstens empfohlen.

Ich glaube, all diese und viele weitere immer wieder genannte Belastungsursachen sind nur die Spitze des Eisbergs.

Ich möchte nun mit Ihnen zusammen etwas eintauchen und etwas genauer schauen, wie es denn mit diesem Eisberg unterhalb der Wasserlinie beschaffen ist. Ebenso wichtig wie die genaue Betrachtung des ganzen Eisbergs scheint mir eine Untersuchung des Meeres zu sein, in dem er schwimmt.

Meine zweite Annäherung an das Thema befasst sich also mit der Frage: Wie hat sich denn dieses Meer, in dem die Schule schwimmt, verändert? Mit andern Worten: Wie hat sich unsere Welt, unsere Gesellschaft, in den letzten 20 bis 30 Jahren verändert?

Ein grosses Thema – daher auch hier nur einige Stichwörter:

1. Wir leben heute in einer zunehmend technisierten und spezialisierten Welt. Fast alles scheint technisch machbar – niemand weiss, wie die damit verbundenen ökologischen und sozialpolitischen Probleme zu lösen sind. Für alles gibt es Spezialisten – und niemand überblickt mehr das Ganze. Auch Neues ist schnell veraltet. Man sagt, das weltweite Wissen verdopple sich alle sechs Jahre.
2. Die Vielfalt der produzierten Güter und der Konsummöglichkeiten hat sich ins Unermessliche und Unüberblickbare gesteigert. Konsum und Freizeitgestaltung sind zu zentralen Lebensbereichen geworden. Werbung und Medien schaffen eindringliche und aufdringliche Bilder und Erwartungen. Eine Vielfalt möglicher Lebensformen wird dauernd präsentiert. «Alles scheint in Bewegung geraten, aber viele leiden an dem Gefühl, nicht von der Stelle zu kommen.»<sup>1</sup>
3. Die Welt, wie wir sie sehen und erleben, sehen und erleben wir vor allem auf eine indirekte, vermittelte Weise – durch die Medien. «Überspitzt ausgedrückt: die Welt ist längst schon bekannt, bevor sie erfahren werden konnte.»<sup>2</sup>  
In der Medien- und Nachrichtenflut sind Wissen und Information längst zu Wegwerfartikeln geworden.
4. Parallel zur Veränderung der Lebensumstände hat sich auch einiges im Verhältnis zwischen Erwachsenen und Kindern verändert. Die Familien sind kleiner geworden, die Kinderzahl ist gesunken. Die Bedeutung des einzelnen Kindes ist gestiegen.<sup>3</sup>  
Die Autoritätsverhältnisse haben sich gewandelt: Erwachsene und Kinder gehen eher partnerschaftlicher, offener und unbefangener miteinander um.

Es hat innerhalb der Familie eine Art «Individualisierungsschub» stattgefunden: Autonomie, Selbstverantwortlichkeit und das Recht der Kinder und Jugendlichen auf Selbstverwirklichung werden stärker betont.<sup>4</sup>

In einer zweiten Annäherung möchte ich mich der Frage zuwenden, wie sich denn die Institution Schule in den letzten Jahrzehnten verändert hat.

Vergleicht man mit der Situation bis und mit etwa der fünfziger Jahre, so lässt sich feststellen, dass die Schule früher von einigen Selbstverständlichkeiten profitierte, die heute weitgehend weggefallen sind. Man könnte vom Wegfallen sogenannter «kultureller Gratiskräfte» sprechen.<sup>5</sup>

Da ist – beziehungsweise war – einmal die Gratiskraft eines wenig hinterfragten Bildungskanons. Was in der Schule an Inhalten vermittelt wurde, wurde früher seltener in Frage gestellt. Bruchrechnen, Gedichte auswendig lernen, Flussnamen einprägen – das und vieles andere mehr hatte man in der Schule schon immer so gelernt. Also war es «normal» und richtig so. Die Schule profitierte davon, ein Monopol in der Vermittlung zwischen Erwachsenenwelt und Jugend zu haben. Zwar hat auch heute noch der Lehrer sein Fachwissen, aber in vielen Bereichen wissen die Schüler ebensoviel oder gar mehr. Und angesichts der Wissensexplosion hat jede Frage, ob nun dieser oder jener Unterrichtsinhalt wirklich so wichtig sei, eine gewisse Berechtigung.

Da ist zum zweiten die verlorene Gratiskraft des traditionellen Generationenverhältnisses. Die Trennmauern zwischen Erwachsenen und Kindern waren früher höher, die Rollen von Lehrern und Schülern eindeutiger definiert. Die heutige Aufweichung des Generationenverhältnisses bringt Schülern und Lehrern sicher befriedigendere zwischenmenschliche Beziehungen und mehr Nähe. Aber natürlich auch mehr Konflikte. Und mehr Notwendigkeit von Auseinandersetzungen und von Klärungen.

Und da ist drittens die weitgehend verlorene Gratiskraft der Selbstdisziplinierung. «In einer Welt, in der nicht der Mangel an Konsumgütern sondern der Mangel an Zeit, alle möglichen Konsumgüter zu genießen, zum vorrangigen Problem geworden ist, ist Selbstdisziplin keine Notwendigkeit mehr.»<sup>6</sup>

Das Wegfallen dieser «Gratiskräfte» bedeutet nun aber nicht, dass die Schule an Bedeutung verloren hätte. Im Gegenteil. Die Schule ist heute zum zentralen Lebensraum für die Heranwachsenden geworden. Trotz veränderter Einschätzung des Wertes von Schulwissen und trotz lebenslanger Weiterbildung im Beruf: Schulische Abschlüsse sind notwendige und selbstverständliche Bedingungen für die berufliche Laufbahn. An der Schule kommt niemand vorbei, der im Beruf etwas erreichen will. Die Schule übernimmt die Aufgabe, die Schüler nach dem Leistungsprinzip für die Berufswelt vorzusortieren.

Schliesslich haben sich auch die gewaltigen Veränderungen unserer Medien- und Freizeitkultur auf die Schule ausgewirkt. Immer mehr Medien und Unterrichtsmaterialien werden zwischen Lehrer und Schüler dazwischengeschaltet. Die Visualisierung hat stark zugenommen: Fotos, Illustrationen, Grafiken, Comics, Dias, Filme. Die *Form* scheint auch in der Schule immer wichtiger zu werden – manchmal zuungunsten der Inhalte. Die Schule sieht sich heute – in Konkurrenz mit der Freizeitkultur und dem Fernsehen – mit dem Anspruch konfrontiert, Bildung als Unterhaltung zu gestalten.

In einer dritten und letzten Annäherung möchte ich mich nun wieder uns Lehrkräften zuwenden. Wie wirken sich diese geschilderten Veränderungen auf das Verhalten und Erleben der Lehrerinnen und Lehrer aus?



Ich möchte im folgenden drei Spannungsfelder etwas genauer unter die Lupe nehmen.

### *Spannungsfeld 1*

Schule ist für Lehrer und Schüler heute subjektiv anstrengender geworden, weil einige der früher wirksamen kulturellen «Gratiskräfte» weggefallen sind. Was nicht heissen soll, dass es früher «besser» gewesen sei. Dass zum Beispiel junge Menschen heute nicht mehr einfach jede ihnen vorgesetzte Autorität akzeptieren, ist durchaus zu begrüßen.

Aber jedes Wegfallen von Selbstverständlichkeiten und nicht hinterfragten Normen und Regeln lässt auch ein Vakuum entstehen.

Wo früher der Grundsatz galt: «Was der Lehrer tut, ist richtig, *weil* es der Lehrer tut,<sup>7</sup> stellt sich heute immer und immer wieder die Sinnfrage.

Wegen des skizzierten Verlusts der «Gratiskräfte» braucht es ein grosses Mass an Anstrengung, immer wieder neu dem Lehren und Lernen einen Sinn zu geben.

Schule und Unterricht werden heute viel nüchterner betrachtet; Lehrer erhalten keine Vorschusslorbeeren allein dadurch, dass sie diesen Beruf ausüben.

Ein Teil der Lehrerarbeit und der Arbeitsbelastung besteht heute darin, die Schüler zu motivieren, für die Schüler Sinnhorizonte aufzubauen und die Unterrichtsarbeit gegenüber Schülern, Eltern und Behörden zu legitimieren.

Ein Teil der Lehrerarbeit besteht also darin, positive Lernsituationen entstehen zu lassen, bevor Lernen überhaupt erst beginnen kann.

### *Spannungsfeld 2*

Lehrerinnen und Lehrer haben heute – mehr denn je – die Spannung auszuhalten, sowohl Richter als auch Partner der Schüler zu sein. Weil die Schule heute eine so bedeutsame und nicht zu umgehende Institution ist, bekommen auch viele Lehrerhandlungen ein entsprechend grosses Gewicht. Vor allem im Bereich der Leistungsbeurteilung, wo Lehrer als Richter und Weichensteller wahrgenommen werden. Andererseits hat sich aber das Beziehungsverhältnis zwischen Kindern und Erwachsenen, zwischen Schülern und Lehrern gewandelt. Von den Lehrerinnen und Lehrern wird eine verständnisvolle, freundliche und partnerschaftliche Beziehung zu den Schülern erwartet.

Von seiten der Eltern tritt die Erwartung an die Lehrer, für die bestmögliche Förderung der intellektuellen Leistungen besorgt zu sein – aber bitte auch auf die Individualität und Verletzlichkeit des Kindes acht zu geben.

Die Lehrerinnen und Lehrer stehen mittendrin im Spannungsfeld zweier Entwicklungstendenzen unserer modernen Gesellschaft: Auf der einen Seite die Tendenz zur immer perfekteren Organisation des Leistungsprinzips und der Organisation von Bildungswegen – auf der andern Seite Tendenzen, welche die Individualität, die Autonomie und die Selbstentfaltungsrechte der Heranwachsenden betonen.<sup>8</sup>

### *Spannungsfeld 3*

Lehrersein ist schwieriger und anstrengender geworden, weil es viel Kraft braucht, in Konkurrenz mit Medien und Freizeitangeboten interessant zu unterrichten.

Die Gewöhnung der Kinder an die Fernsehsprache entwertet das wichtigste Medium der Schule: die geschriebene Sprache. Im Vergleich zu den alltäglichen Konsum- und Unterhaltungsgewohnheiten hat die Schule relativ wenig Spannung und «action» zu bieten.<sup>9</sup>

Die Schüler haben heute – unter anderem durch die Medien – vielfältigere Ergebnisse, aber mehr Mühe, diese Erlebnisse auch zu verarbeiten. Lehrerinnen und

Lehrer müssen vermehrt versuchen, Zusammenhänge zwischen isolierten Informationsketten herzustellen und echtes *Erfahrungslernen* an die Stelle aufgeklebten Wissens zu setzen.

Angesichts des allgemeinen Spezialistentums und der Aufsplitterung der Welt in Tausende von Fachwelten sind Lehrer dauernd gefordert, ihr Berufsselbstverständnis neu zu überdenken.

Sollen und können sie weiterhin *Generalisten* sein und versuchen, den Schülern elementare Fähigkeiten zu vermitteln? Vielleicht sich gar darauf konzentrieren, in unserer komplizierten Welt mit den Schülern zusammen wieder ganz «einfach» und nachdenklich zu werden?

Oder sollen sie Spezialisten sein?

Spezialisten in einigen Fachbereichen? – Spezialisten im Vermitteln zwischen der wissenschaftlichen Systematik und der Welt der Kinder? – Spezialisten in Erziehungsfragen?

Offene Fragen stehen am Ende meiner Ausführungen. Eine weitere letzte Frage möchte ich noch aufwerfen – und sie unbeantwortet stehen lassen.

Sind nicht viele Lehrerbilder, wie sie in der Öffentlichkeit – aber auch von uns selbst – gezeichnet werden, etwas überholt? Eben aus einer Zeit, in welcher gesellschaftliche und schulische Werte noch wenig brüchig waren?

Und: Wie müsste ein Lehrerbild aussehen, das unserer heutigen Realität Rechnung trägt?

Ich danke für Ihre Aufmerksamkeit.

### *Anmerkungen*

<sup>1</sup> Th. Ziehe, H. Stubenrauch: Plädoyer für ungewöhnliches Lernen. Rowohlt, Reinbek 1982, S.39

<sup>2</sup> a.a.O., S.40

<sup>3</sup> H. Fend: Sozialgeschichte des Aufwachens. Suhrkamp, Frankfurt 1988, S.126

<sup>4</sup> a.a.O., S.129

<sup>5</sup> Th. Ziehe und H. Stubenrauch: Die entleerte Schule. In: päd. extra 3/82, S.45ff.

<sup>6</sup> N. Landwehr: Schulprobleme im kulturellen Wandel. In: Schweizer Schule 1/88, S.8

<sup>7</sup> a.a.O., S.7

<sup>8</sup> H. Fend, a.a.O., S.152f.

<sup>9</sup> N. Landwehr, a.a.O., S.14

## 2. Wie gehen wir mit Belastungen um? Offensive und defensive Strategien der Stressbewältigung

Bennina Orendi

Nachdem Benno Thoma die sich verändernden Anforderungen und Belastungen in ihrem Beruf vorgestellt hat, möchte ich das Thema weiterführen und nach Strategien in der Auseinandersetzung mit der Arbeitssituation und den Möglichkeiten, Belastungen zu bewältigen, fragen. Ich möchte das in vier Schritten tun:

- ein psychologisches Stressmodell skizzieren, das Wahrnehmung und Bewertung objektiver Arbeitsanforderungen betont und damit die unterschiedlichen Auswirkungen von ähnlichen Belastungen erklärt;
- verschiedene Formen von Arbeitszufriedenheit und den daraus resultierenden offensiven und defensiven Verhaltenstendenzen vorstellen;
- Strategien der Belastungsbewältigung einander gegenüberstellen und besonders eingehen auf das «Ausbrennen», eine individuelle, die Person schädigende Verhaltenstendenz; – am Beispiel der «sozialen Unterstützungssysteme» die Möglichkeit gemeinsamer und erfolgreicher Stressbewältigung diskutieren.

### 1. Ein psychologisches Stressmodell

Wenn sich eine Berufsgruppe oder eine Einzelperson über Stress beklagt, wird sie heute auf wenig Verständnis stossen. Das hat viele Gründe, zum Beispiel der inflationäre Gebrauch des Wortes: Wer unter Stress leidet, hat anscheinend eine wichtige und anspruchsvolle Tätigkeit – er oder sie scheint unentbehrlich. Andererseits treten bei immer mehr Personen und Berufsgruppen aber auch psychische und körperliche Auswirkungen von Stress auf: bei Schulkindern und Pensionierten, bei Hausfrauen und bei erwerbstätigen Müttern, bei Zahnärzten und bei Krankenschwestern.

Stress wird durch sehr unterschiedliche Bedingungen hervorgerufen – gleichzeitig werden die gleichen Bedingungen von verschiedenen Betroffenen auch unterschiedlich erlebt. So führt viel Arbeit allein nicht zu Stresserleben und seinen Folgen (der «Erfinder» des Stresskonzepts, Hans Selye, sprach als 80jähriger von seinem Leben als «sehr arbeitsreich und aktiv, aber stressarm»), Zeitdruck allein ebensowenig, wenn uns die Konsequenzen beim Nichteinhalten eines Termins nicht bedrohlich erscheinen. Das gleiche gilt für schwierige Aufgaben, wenn wir sie als Lernchance betrachten.

Ein psychologisches Verständnis von Stress geht davon aus, dass Stress dann entsteht, wenn ein Mensch mit Anforderungen aus seiner Umwelt konfrontiert ist, die seinen Verhaltensmöglichkeiten, seinen Zielen und Ansprüchen nicht entsprechen, und wenn dieses Ungleichgewicht als bedrohlich und nicht beeinflussbar er-

lebt wird. Auch nicht durchschaubare und nicht vorhersehbare, aber aversiv erlebte Bedingungen können dazu gezählt werden, wenn wir uns ihnen ausgeliefert fühlen.

Nach Fries (1984) erleben Lehrer besonders dann Belastungen, wenn

- die subjektiven Ansprüche, die der Lehrer, die Lehrerin in der Arbeit erfüllen möchte (oder muss), besonders hoch sind,
- hindernde Umstände – aus subjektiver Sicht – die Verwirklichung der Ansprüche bedrohen oder verhindern,
- die aktuellen Möglichkeiten zur Situationsbewältigung, die er oder sie sieht, nicht ausreichen zur Beseitigung dieser hindernden Umstände.

Bei der Auseinandersetzung mit Belastungen können verschiedene Stile beobachtet werden. Unter dem Gesichtspunkt der psychischen Gesundheit werden wir sie unterschiedlich zu bewerten haben. Ihre Folgen für die Bewältigung späterer, neuer Anforderungen sind eher fördernd oder beeinträchtigend:

*Abwehr:* Negative Gefühle bei der Arbeit werden unterdrückt und verleugnet: Warnsignale des Körpers werden nicht beachtet oder bagatellisiert.  
...das kostet psychische Energie und verändert die Situation nicht.

*Resignation:* Hilflöses Verharren in der belastenden Situation ohne Veränderung.  
...dies führt zu psychischen und körperlichen Störungen und zum Gefühl des «Ausbrennens».

*Neue Bewertung:* Eigene und fremde Ansprüche werden überprüft, Misserfolge auch als Lernchance gesehen, eigene Fähigkeiten werden realistisch eingeschätzt.  
...das erfordert Rückmeldungen, Selbsterkenntnis und Erfahrungsaustausch.

*Bewältigung:* Stressursachen werden beeinflusst und verändert, Arbeitsabläufe werden neu organisiert, neue Kenntnisse und Fähigkeiten werden erworben.  
...das erfordert Energie, Absprachen und Zusammenarbeit.

## **2. Einstellungen zur Arbeit**

Wie Menschen mit Anforderungen ihrer Arbeit umgehen, diese wahrnehmen und bewerten, sollte sich auch in ihrer Zufriedenheit zeigen – könnte man meinen. Hier sind Zweifel angebracht.

Wenn wir davon ausgehen, dass Zufriedenheit das Ergebnis eines Vergleichs zwischen den Wünschen an die Arbeit und der Realität ist, dann ist das Ergebnis dieses Vergleichs Zufriedenheit (Übereinstimmung) oder Unzufriedenheit (das heisst eine Diskrepanz zwischen Ist und Soll). Wie bei vielen Befragungen anderer Berufsgruppen finden wir auch bei Lehrern die «magischen» 80 Prozent, die sich zufrieden äussern. Gleichzeitig erfahren wir aber aus einer Lehrerbefragung in der BRD (März 1979), dass ebenfalls 80 Prozent der Lehrer und Lehrerinnen ihre Gesundheit durch die Belastungen ihres Berufs gefährdet sehen. Typisch weiterhin, dass sich, wie in anderen Befragungen, Frauen zufriedener äussern als Männer, ältere Lehrer zufriedener sind als jüngere. Das scheint im Zusammenhang zu stehen mit der Höhe von Ansprüchen und Erwartungen und ihren Veränderungen über die Zeit.

In einer früheren Untersuchung mit Angehörigen verschiedener Berufsgruppen haben wir Zufriedenheitsäusserungen, wie sie in Interviews geäussert wurden, zusammengefasst und einander gegenübergestellt. Die (Un-)Zufriedenheitsäusserungen zeigen Ähnlichkeiten mit den oben vorgestellten Stilen der Auseinandersetzung mit Belastungen:

*Stabilisierte Zufriedenheit:* «Ich bin zufrieden; meine Ansprüche an die Arbeit werden erfüllt – hoffentlich ändert sich nichts...»

*Progressive Zufriedenheit:* «Ich bin zufrieden, denn meine Ansprüche an die Arbeit sind erfüllt, und ich weiss, dass ich meine Arbeitssituation noch beeinflussen und verbessern kann.»

*Resignierte Zufriedenheit:* «Ich bin zufrieden: früher wollte ich zwar etwas anderes, aber ich habe mich angepasst...»

*Fixierte Unzufriedenheit:* «Ich bin unzufrieden, aber ich weiss nicht, wie ich meine Arbeitsbedingungen verändern kann.»

*Konstruktive Unzufriedenheit:* «Ich bin unzufrieden, aber ich versuche, meine Arbeitsbedingungen zu beeinflussen und zu verbessern.»

Nicht die Zufriedenheit oder Unzufriedenheit mit der Arbeit allein ist hier also entscheidend anzusehen, sondern die Veränderungen der Ansprüche über die Zeit (zum Beispiel resignatives Senken oder progressiver Anstieg), und die eher offensiven und konstruktiven oder defensiven Verhaltenstendenzen, der Blick in die Zukunft.

### **3. Individuelle oder kollektive Strategien?**

In der umfangreichen Fach- und Lebenshilfe-Literatur finden wir zahlreiche Hinweise auf eine individuelle Stressbewältigung, zum Beispiel durch Entspannung und Fitness, mit der Stressresistenz erreicht werden soll. Dies bewirkt eine Art Immunisierung gegenüber dem Unbehagen, das zum Beispiel dann erlebt wird, wenn wir das Gefühl haben, wir können unsere Arbeit nicht mehr angemessen ausführen. Das gemeinsame Ausweiten von Handlungs- und Entscheidungsräumen als kollektive Bewältigungsstrategie wird selten beschrieben und untersucht. In den letzten Jahren wurden nun in der Stressforschung zwei Konzepte weiterentwickelt, die in diesem Zusammenhang hilfreich sein könnten: das Phänomen des «Ausbrennens» und die «sozialen Unterstützungssysteme». Darauf will ich im folgenden eingehen.

#### *3.1 Ausgebrannt sein*

Besonders in sozialen Berufen, in denen intensive, auch emotional bedeutsame soziale Kontakte zu Klienten, Patienten oder auch Schülern stattfinden, begegnen wir diesem Phänomen. Wenn wir davon ausgehen, dass sich in Ihrem Beruf auch eine vermehrte Übernahme von Betreuungs- und Erziehungsaufgaben abzeichnet, damit die Interaktionen auch dichter werden, dann werden Lehrer und Lehrerinnen auch stärker gefährdet vom Ausbrennen sein. Ausgebrannt sein zeigt sich körperlich als Ermüdung oder Erschöpfung, emotional und im Verhalten als ein Versuch der Betroffenen, sich von den Interaktionspartnern, den Schülern und ihren Eltern, und den belastend erlebten Berufsbeziehungen emotional zu distanzieren. Dies geschieht zum Teil auch sprachlich, indem Menschen «versachlicht», verdinglicht werden. Bei der Suche nach den Ursachen und den Strategien zur Überwindung dieser «schleichenden seelischen Auszehrung» müssen wir berücksichtigen, dass es sich hier um ein soziales Phänomen handelt, das wir nicht einfach individualisieren und damit den einzelnen Betroffenen zuschreiben dürfen. Beim Ausbrennen kommen verschiedene Faktoren zusammen:



- die Betroffenen sind häufig Menschen mit ursprünglich hohen (idealistischen) Zielen und Ansprüchen und einer ursprünglich hohen Identifikation mit der Aufgabe
- emotional anspruchsvolle Interaktionen, in denen auch Grenzen, Hilflosigkeit, fehlende Einflussmöglichkeiten erlebt werden
- starre, bürokratische Strukturen
- Rollenkonflikte, sich im «Sandwich» fühlen zwischen verschiedenen Erwartungen und Zwängen (zum Beispiel Übertrittserwartungen der Eltern. Abgrenzung von anderen Berufen usw.)

Ein typisches Zitat (vgl. Thoma 1986) mag diesen Zustand verdeutlichen: «Wenn ich Schule gebe, gebe ich mich beziehungs­mässig voll ein. Ich übernehme einen Teil der Elternaufgaben, bin Bezugsperson der Kinder. Ich merke aber, wie die Kräfte langsam nachlassen, weil ich zu Hause nicht mehr abschalten kann» (27jährige Lehrerin). Manchmal können wir beobachten, wie eine betroffene Person dann ihre Ziele relativiert und ihre Ansprüche senkt, vielleicht Ideale aufgibt. Wer dann einen mechanistischen Soll-Ist-Vergleich vornimmt, kann nun, auf einem niedrigeren Niveau, wieder «zufrieden» und scheinbar entlastet sein. Vielleicht reiht sie oder er sich aber auch unter die Ausgebrannten ein.

### 3.2 Soziale Unterstützungssysteme

Eine erfolgreiche Bewältigungsstrategie bei Belastungen schliesst auch die Prävention von zukünftigen Belastungen mit ein, zum Beispiel auch dadurch, dass strukturelle Bedingungen geändert oder neu geschaffen werden: damit sind Strategien angesprochen, in denen Handlungs- und Entscheidungsspielräume von Betroffenen gemeinsam ausgeweitet werden. Hier kommt den sozialen Beziehungen, eben dem sozialen Unterstützungssystem, besondere Bedeutung zu. Die Funktionen eines solchen Systems haben Pines, Aronson und Kafry (1983) für die Vermeidung oder die Bewältigung des Ausbrennens dargestellt:

In diesem Unterstützungssystem gibt es Personen,

- die aktiv zuhören, ohne Ratschläge zu erteilen; sie erleichtern uns, unsere Gedanken und Gefühle zu ordnen
- die sachliche Anerkennung leisten: Fachleute, die unser Fachgebiet und seine Rahmenbedingungen kennen, also Kollegen, Kolleginnen und Vorgesetzte
- die uns sachlich herausfordern: sie regen uns dazu an, weiter zu denken, kreativ zu wirken
- die uns emotionale Unterstützung geben, zum Beispiel Trost spenden, uns «mögen» und uns dies auch vermitteln
- die uns emotional hinterfragen, unsere Wahrnehmungen und Bewertungen widerspiegeln und uns ermöglichen, Vorurteile oder Sackgassen neu zu überdenken
- die mit uns unsere soziale Realität teilen: Kolleginnen und Kollegen, mit denen wir die Wahrnehmung unserer Umwelt und deren Bewertungen austauschen und teilen, mit denen wir zu gemeinsamen Forderungen kommen, mit denen wir auch eine gemeinsame politische Heimat haben.

Einige dieser Funktionen können von wichtigen Menschen ausserhalb unserer Berufswelt ausgefüllt werden, von Partnern und Partnerinnen, von Verwandten und Freunden. Anerkennung und Herausforderung, bezogen auf die Arbeitserfahrungen und die Funktion einer gemeinsamen sozialen Realität, erfordern jedoch zumindest auch gemeinsame berufliche Erfahrungen und geteilte Werthaltungen. Diese werden wir bei den Berufskolleginnen und -kollegen finden.



Wenn ich jetzt versuche zusammenzufassen, so zeichnen sich für mich einige Schlussfolgerungen ab:

- der Rückzug ins Private schützt nicht vor dem Ausbrennen. Statt eines Rückzugs könnte es sinnvoller sein, Ansprüche und Ziele darauf zu überprüfen, wie realistisch sie sind;
- individuelle Bewältigungsmuster immunisieren vielleicht – aber sie verändern nichts;
- soziale Unterstützungssysteme fördern die gemeinsame Stressbewältigung, fordern aber ihrerseits Zeit und Raum. Bedingungen zu nutzen, zu fordern und zu gestalten, in denen soziale Unterstützungssysteme sich entwickeln können, scheint mir als Voraussetzung für erfolgreiche Problemlösung eine prüfenswerte Alternative.

### *Anmerkungen*

Fries, O., Hubler, P., Landwehr, N.: Phänomen Lehrerbeltung – Entwicklung und Anwendung eines Analyseverfahrens. Zürich, Erziehungsdirektion des Kantons Zürich, 1984.

Merz, J.: Berufszufriedenheit von Lehrern. Weinheim: Beltz 1979.

Pines, A., Aronson, M., Kafry, D.: Ausgebrannt: vom Überdruß zur Selbstentfaltung. Stuttgart 1984.

Thoma, B.: Berufliche Belastung aus der Sicht der Lehrer. Bern, SIPRI 198.

### 3. Die Lehrer sind überbelastet – und niemand glaubt es ihnen – warum?

Überlegungen zum Auseinanderklaffen von Selbst- und Fremdbild der Lehrer  
Anton Strittmatter, Chefredaktor «Schweizerische Lehrerzeitung», Sempach

#### **Jammertal**

Der Nachtwind durch die Luken pfeift,  
und auf dem Dachstublager  
zwei arme Seelen gebettet sind;  
sie schauen so blass und so mager.

Die eine arme Seele spricht:  
«Umschling mich mit deinen Armen,  
an meinen Mund drück fest deinen Mund,  
ich will an dir erwärmen.»

Die andre arme Seele spricht:  
«Wenn ich dein Auge sehe,  
verschwindet mein Elend, der Hunger, der Frost  
und all mein Erdenwehe.»

Sie küssten sich viel, sie weinten noch mehr,  
sie drückten sich seufzend die Hände,  
sie lachten manchmal und sangen sogar,  
und sie verstummten am Ende.

Am Morgen kam der Kommissar,  
und mit ihm kam ein braver  
Chirurgus, welcher konstatiert  
den Tod der beiden Kadaver.

«Die strenge Wittrung», erklärt er,  
«mit Magenleere vereinigt,  
hat beider Ableben verursacht, sie hat  
zum mindesten solches beschleunigt.»

Wenn Fröste eintreten, setzt er hinzu,  
sei höchst notwendig Verwahrung  
durch wollene Decken; er empfahl  
gleichfalls gesunde Nahrung.

*Heinrich Heine*

«Im Jammern grosse Klasse», betitelte der Stern vom 14. April 1988 seinen Report «Lehrer '88: Portrait einer privilegierten Zunft»; die Lehrer würden mittlerweile die bisher als Weltmeister im Jammern geltenden New Yorker Taxifahrer glatt in den Schatten stellen. Wo das enden kann, führt uns Heines Jammertal-Ballade ergreifend vor Augen. Das erschütternde Schicksal der beiden Jammervollen wirft Fragen auf: Waren wirklich keine Decken und nichts zu essen da, so dass der jammervolle Tod unvermeidlich wurde? Wären vielleicht Decken und Essen bereitgestanden, aber die beiden wussten es nicht oder konnten ob der tränen- den Augen nichts mehr sehen? Hätten die beiden die Möglichkeit gehabt, statt zu jammern sich Decken und Nahrung zu besorgen?

Oder: Hätten die beiden bloss lauter zu jammern brauchen, so dass man sie gehört und ihnen zwecks Behebung der unangenehmen Nachtruhestörung Decken und Essen gebracht hätte? Oder haben die beiden am Ende sich bloss eingeredet, sie hätten kalt und Hunger, und sind sie jämmerlich daran gestorben, obwohl sie – objektiv gesehen – durchaus warm genug und die Mägen gefüllt hatten? Hätte ihnen «TipTopf» und «Haushalten mit Pfiff» das Leben retten können? Oder: Hat man das Jammern wohl gehört, die beiden aber für Simulanten gehalten?

«Der Lehrer, das verkannte Wesen?» fragt auch der Stern und fährt fort: «Sein Image ist jedenfalls verheerend. Die meisten Menschen – ehemalige Schüler alle- samt – halten Lehrer schlicht für hochbezahlte Teilzeitkräfte und können über de- ren Forderung nach Arbeitszeitverkürzung nur lachen. In der gesellschaftlichen Wertschätzung stehen Lehrer weit unten, fast so tief wie Journalisten.»

Da frieren wir also messbar, wie Benno Thoma soeben nachgewiesen hat, und sa- gen das auch seit Jahren, und doch will niemand kommen und uns endlich die wärmenden Decken bringen oder gar eine Zentralheizung einrichten. Was läuft falsch, dass man uns unsere Not nicht abnimmt? Warum haben nicht mehr Leute den nötigen Respekt vor dem «verkannten Herkules», wie die «Bayrische Schule», das Organ des Bayrischen Lehrer- und Lehrerinnenverbandes e. V. am 6. Oktober einen Artikel über die harzige Arbeitszeitdebatte überschrieb?

### *Die Dinge nüchtern betrachten und handeln*

Das einfachste Antwortmuster, welches ich immer wieder antreffe, ist eben das Jammertal-Muster: «Wir haben schon recht, wir tun unsere Sache redlich bis zur Aufopferung, aber rings herum sind wir von bösen Politikern umgeben, welche nicht sehen und nicht hören wollen, uns elendiglich dahindarben lassen, passiv aus purem Neid und feigem Ausweichen vor Unannehmlichkeiten. Diese Ein- schätzung mag im Einzelfall sogar stimmen, aber sie greift zu kurz und bringt uns nicht weiter. Ich will deshalb mit Ihnen noch einen Moment lang im Jammertal verweilen, allerdings nicht küssend, weinend, seufzend Hände drückend, lachend und singend – ersteres ist leider eine Ansammlung von 1500 Leuten unschicklich und letzteres der ordentlichen Synode vorbehalten –, sondern eher denkend, ana- lysierend, nüchtern betrachtend und wach für das Erspähen von Auswegen. Un- sere Not heisst «Image», und ich will zu konkreten Vorschlägen gelangen, wie dem Gegensteuer zu geben sei. Der äussere Rahmen zwingt mich dabei zu thesen- hafter Verkürzung. Weil ich als Didaktiker trotzdem nicht auf Anschaulichkeit verzichten will, werde ich eine Gratwanderung zwischen dem Abgrund der Pole- mik und dem Tal der Fettnäpfchen zu vollführen haben. Wer ob der gelegentli- chen unvermeidlichen Abstürze – zum Beispiel wenn ich die Spezies Lehrer als Be- rufungsgruppe mit in die Ursachenanalyse einbeziehen muss – leidet, dem kann ich für nur 60 Fränkli den Namen eines seriösen Fachblattes nennen, welches solche Fragen in differenzierterer und gepflegter Weise abhandelt...

Es gehört zu den Berufsbelastungen des einzelnen Lehrers, dass er nicht nur eine strenge, schwierige Arbeit unter nicht optimalen Bedingungen leistet, sondern dass er dabei auch noch Angehöriger einer Berufsgruppe mit zwiespältigem Ruf ist. Sie kennen die verschiedenen, wenig schmeichelhaften Klischees:

- Das Image des Ferientechnikers mit einer Arbeitszeit von unter dreissig Stunden.
- Das Sklaventreiber-Image, welches sich in volkstümlichen Kosenamen wie «Pauker», «Leist» oder «Schulmeister» niederschlägt («Schulmeister» – die Analogie zum Handwerker – bleibt allerdings dem Volksschullehrer reserviert, die Gymnasiallehrer sind da nobel ausgenommen).
- Das Bild vom Lehrer Lempel mit dem erhobenen Zeigefinger, der Ausdruck «lehrerhaft», das Sprichwort «Der Liebe Gott weiss alles, der Lehrer weiss alles besser», im Fachjargon auch «Besserwissersyndrom» genannt.
- Das unsympathische Bild von einem Menschen, der Macht über a priori Unterlegene als Beruf ausübt, der «Hosenpauker», «Schul tyrann», «Rohrstockvirtuose». «Kinderschlachthof» habe ich vor einigen Jahren an einer Gemeindeversammlung unser Schulhaus umschrieben gehört.
- Das Klischee vom lebensfremden ewigen Schulmenschen, der keine Ahnung davon hat, womit andere Leute ihr hartes Brot verdienen. «Lehrer sind Menschen, die nach der Schule direkt in Pension gehen», kalauerte unlängst im «Tele» das Guckkastenmännchen auf der Witzseite.
- Lehrer sind dankbare Objekte von genüsslichen Schlagzeilen in der Tagespresse: «Lehrer in der Schule durchgefallen» zierte einen Artikel über Erfolg und Misserfolg von Fahrschülern. «Lehrer drücken die Schulbank» ist der hämische Standardartikel für Berichterstattungen über Lehrerfortbildungskurse. Und höchsten Genuss muss die folgende Schlagzeile den Lesern bereitet haben, welche bei Berufen mit hohem moralischem Anspruch (Pfarrer, Arzt, Lehrer, Politiker, Polizist) nach menschlichen Schwächen lechzen: «Religionslehrer riss Schüler fast Ohr ab» (Donaukurier 1980).
- Zu den negativen Lehrerklyschees gehört schliesslich, dass Lehrer als Politiker nicht ganz ernst zu nehmen sind. Das früher verbreitete passive Wahlverbot mag dazu beigetragen haben. «Das Parlament wird immer leerer, dafür hat's immer mehr der Lehrer» heisst ein häufig zitiertes Wortspiel. Dem Zuger FDP-Regierungsrat Stucky sind die vielen Lehrer im Parlament (es sind deren 32) ein Dorn im Auge – natürlich nicht Kollege Cincera und andere ehemalige oder aktive Lehrer, denen man's nicht anmerkt, sondern die richtigen Lehrer, denn das sind alles linke Träumer.

Allerdings kennt der Stammtisch auch positive Klischees:

- «Ich könnte das nicht machen», «Ich möchte ja heutzutage nicht Lehrer sein», «Ich möchte ja nicht tauschen» wird meist anerkennend an den Schluss einer Tirade über die lebensfremden Ferientechniker angehängt.
- «Ja, nötig sind sie schon, wer wollte denn sonst unseren Kindern all das beibringen, was einer heute können muss» ist eine andere, allgemein geteilte Einsicht. Bei der Frage nach gesellschaftlich unverzichtbaren Berufen rangieren die Lehrer in Untersuchungen ganz weit oben, auch wenn dieselben Leute uns in der Rangreihe der geachtetsten Berufe eher ins Mittelfeld setzen.
- Die Arbeitsqualität der Lehrer, namentlich die menschlich-pädagogischen Fähigkeiten wie Gerechtigkeit, Achtung, Echtheit, werden zumindest vom Rekrutenjahrgang 1986 als gut genotet. «Die Lehrer sind besser als ihr Ruf», lautete das in der Presse veröffentlichte Fazit des Kreisexperten.

«...besser als ihr Ruf» weist auf eine zu beachtende Erscheinung hin: Unser Berufsprestige hat nichts bis wenig mit der tatsächlichen Beanspruchung und Leistung im Beruf zu tun. Die Mehrzahl der Lehrerinnen und Lehrer leisten gute berufliche Arbeit, und trotzdem ist der Ruf des Standes mässig bis schlecht. An was liegt das?

### *Vielfältige Ursachen für Image-Beeinträchtigung*

Wie das Bild des Lehrers in der Bevölkerung wirklich aussieht, und was es formt, darüber wissen wir für die Schweiz fast nichts. Berthold Gerner (Lehrer sein heute – Erwartungen, Stereotype, Prestige. Darmstadt, Wiss. Buchgesellschaft, 1981) hat die bislang einzige umfassende Zusammenschau der Untersuchungsergebnisse im deutschsprachigen Raum vorgelegt, und er ist nur in der BRD, in der DDR und in Österreich fündig geworden, und das auch nur bis zum Stand 1977. Für die Schweiz sind – mit Ausnahme der erwähnten Pädagogischen Rekrutenprüfung 1986 – keine einigermaßen seriöse Studien bekannt. Dabei enthalten die Statuten fast aller Lehrerorganisationen einen Zwecksatz in der Art «Förderung des Ansehens des Berufsstandes». Interessanterweise hat sich aber noch nie eine Lehrerorganisation darum bemüht, objektive Daten zu beschaffen. Schade, denn so bleibt uns nur die subjektive Vermutung, und das ist es auch, was ich Ihnen nun zu den Ursachen des mässigen Prestiges unseres Berufes vortragen kann.

Meine eigenen Nachforschungen über Ursachen, welche das Berufsimago beeinträchtigen, sind auf einen Katalog von gegen zwanzig Wirkkräften gekommen. Dabei kann ich nicht beziffern, wie stark der jeweilige Einfluss wirkt. Die Feststellung liegt nahe, dass eben viele, grosse und kleine Einflüsse das Lehrerimago prägen. Das macht es dann auch schwierig, wirkungsvolle Massnahmen zur Verbesserung der Situation abzuleiten. Aber versuchen müssen wir's trotzdem, und ich werde am Schluss ein Angebot machen.

### *Anstössige Immunität*

Lehrer gelten als nicht oder schlecht kritisierbar. Es gibt kaum allgemein anerkannte Erfolgsnormen. Bloss mittelmässige bis schlechte Lehrerarbeit kann nur unter grössten Schwierigkeiten angetastet werden. Das liegt einerseits daran, dass die Meinungen über «den guten Lehrer» weit auseinandergehen, andererseits daran, dass bei der Art der Berufsausübung – im intimen Rahmen des geschlossenen Schulzimmers – die Beweisführung in der Regel extrem schwierig ist. Hinzu kommt das Dogma «Es gibt keine schlechten Lehrer», welches das Grundaxiom sowohl für die Beziehungen im Lehrerkollegium einer Schule wie auch der Lehrergewerkschaften ist. Vergleichbar ist dieses Dogma nur mit der Kunstfehlerhaltung, welche die Ärzteschaft jahrzehntelang eingenommen hat (und notabene in den letzten Jahren zwecks Hebung des absackenden Standesprestiges wesentlich gelockert hat!). Diese Weigerung, öffentlich zuzugeben und im Umgang mit Kollegen auch davon auszugehen, dass es – wie in jedem Beruf – auch schlechte Lehrer gibt, muss über die Jahre hinweg Frustration und Aggression bei der Bevölkerung und bei Behörden aufbauen. Verschärfend wirkt sich dieses Phänomen in der Paarung mit Macht des Berufsträgers aus: Der Lehrer wird häufig als machtvolle Person wahrgenommen, welche Noten und Strafen austeilen kann, welche vor allem bei Selektionsentscheiden Schülern (und deren Eltern) gegenüber Schicksal spielen darf. Die Kombination von Macht und Immunität ist aber genau das, was der Durchschnittsschweizer sehr schlecht erträgt. Da muss sich irgendwie Rache aufbauen...



## *Undurchsichtige Arbeitszeit*

Formell ist die Arbeitszeit der Lehrer nur durch die Pflichtlektionen im Schulgesetz definiert. Man kann es der Bevölkerung aus verschiedenen Gründen nicht verübeln, wenn sie die faktische Arbeitszeit nahe bei der Pflichtlektionenzahl ansiedelt:

- Das Feilschen um eine Arbeitszeitverkürzung dreht sich immer nur um die Pflichtlektionenzahl. Abbau in anderen Bereichen der Arbeitszeit wird fast nie diskutiert.
- Im Gegensatz zu allen anderen Arbeitsbereichen des Lehrers werden jede 45 Minuten Unterricht, welche über das Pflichtpensum hinaus erteilt werden, als Überstunde speziell entschädigt. Hält ein Lehrer einmal eine Lektion nicht, muss er dafür eine Bewilligung einholen, muss er mit Stirnrunzeln rechnen. Spart er sich Vorbereitungsarbeit und hält er dann eine wirkungslose Lektion, kümmert das – rechtlich gesehen – niemanden. Bei dieser organisatorischen Fixierung der Arbeitszeit auf die gehaltenen Lektionen braucht man sich nicht zu wundern, wenn Laien das gefühlsmässig nachvollziehen...
- Zusätzlich fixiert wird diese Gleichung «Lektionenzahl = Arbeitszeit» durch die in der Bevölkerung – und auch bei Behörden und Politikern – sehr wohl bekannten, exzessiven Nebenerwerbsbeispiele. Wenn Lehrer bei vollem Lohn eine allgemein als halb- oder vollzeitlich eingestufte «Nebenbeschäftigung» ausüben können, ohne dass weder die Kollegen noch die Behörden einschreiten, dann glaubt uns ganz einfach niemand die 44- oder gar 50-Stunden-Woche bzw. die chronische Überbelastung.

(Hier liegt übrigens ein Dilemma: Ausserschulische Engagements der Lehrer werden nicht selten befürwortet oder gar gefordert. Wenn es dann aber um die Belastungsdiskussion und Arbeitszeitverkürzung geht, wird uns daraus flugs ein Strick gedreht. Ähnlich verhält es sich mit der *Pensenteilung*: So begründbar und segensreich eine Pensenteilung sein kann – da demonstrieren Kolleginnen und Kollegen vor, dass man auch mit dem halben Lehrerlohn recht leben kann, und dass man diesen Beruf auch halb machen kann. Anspruchsvolle Aufgaben sind in der Privatwirtschaft nicht als Halbzeitjobs zu haben. So pädagogisch wertvolle Pensenteilung auch ist, so problematisch ist sie unter dem Blickwinkel von Besoldungs- und Imagefragen.)

## *Heterogene Ausbildung mit Sackgassenperspektive*

Zum Sozialprestige eines Berufes gehören die Ausbildung und die beruflichen Entwicklungs- sprich: Karriereperspektiven. Wenn auch im Kanton Zürich in den letzten Jahren ein gesamtschweizerisch wegweisendes, relativ kompaktes Lehrerbildungssystem geschaffen wurde, so leidet doch insgesamt die Lehrergrundausbildung an einer gewissen Heterogenität – vor- und nachmaturitär, Hochschulausbildung und extrauniversitäre Seminarbildung, unterschiedliche Dauer und sehr unterschiedliche Zeitanteile für die Fach- und die pädagogische Berufsausbildung. Dies und die (durch die Junglehrerphase noch gestützte) Meinung, dass die berufliche Sozialisation eigentlich erst im Verlaufe der praktischen Lehrertätigkeit passiere («Seit ich Kinder habe, gebe ich ganz anders Schule»), sind nicht dazu angetan, das Prestige des Berufs zu heben. Hinzu kommt, dass die Lehrerfortbildung – im Gegensatz zu Firmen mit vergleichbaren Personalbeständen und vergleichbarem Innovationsdruck – einen reichlich dilettantischen Eindruck macht. Man kann zwar stolz sein auf das sehr breite Angebot, aber man kann das ganze System auch als bunten Selbstbedienungskiosk betrachten, in dem die Bedürfnisorientierung klar über der betrieblichen Bedarfsorientierung steht, in dem



Kursleiter unkontrolliert und zu Hobby-Ansätzen ihr Bestes geben, in dem keinerlei Wirkungsevaluation nach dem Zusammenhang zwischen investierter Zeit und faktischem Ertrag frägt.

Das spielt ja auch keine Rolle in einem Beruf, in welchem gute oder überdurchschnittliche Leistungen nicht belohnt werden. Karrieremöglichkeiten sind nicht vorgesehen; wer sehr gut, gut, mittelmässig oder knapp an der Wiederwahlgrenze Schule hält, kriegt denselben Lohn und wird in derselben Position pensioniert, in der er 40 Jahre zuvor eingestiegen ist. Versuche, diese Sackgassenperspektive aufzubrechen, sind nicht nur von den Behörden nicht unterstützt, sondern von den Lehrerorganisationen bislang aktiv bekämpft worden (Stellungnahmen zum Modell «Strukturierte Lehrerschaft» im Bericht «Lehrerbildung von morgen» [1975]). Der Grund ist klar: Wahrung des oben genannten Dogmas «Alle Lehrer sind gleich und gleich gut» selbst um den Preis des Verharrens in der Sackgasse und des entsprechenden Effekts auf das Ansehen des Berufes.

In diesem Zusammenhang muss ich mich gleich dem nächsten Fettnäpfchen nähern, dem Stichwort «Feminisierung des Lehrerberufs». Als Pädagoge kenne ich diesen Begriff nicht, kenne ich nur gute und weniger gute Lehrerinnen und Lehrer. Meine Schulpflege hat unter meinem Präsidium in den letzten 10 Jahren auf der Primarstufe etwa 15 Neuwahlen vorgenommen, und – trotz guter männlicher Konkurrenz und trotz des ständigen Rufs «Jetzt muess denn emol en Ma ane!» – mit einer Ausnahme lauter Frauen gewählt, halt weil sie nach unserer Einschätzung die besten waren. Unter berufssoziologischen Gesichtspunkten, nur vom Prestige des Berufs her betrachtet, ist aber natürlich die allgemeine Feminisierung vor allem des Primarlehrerberufs nicht eben prestigefördernd. Die volkstümliche Interpretation dieser Erscheinung lautet: «Das ist ein typischer Durchgangsberuf, ein hochbezahltes Parkierfeld für junge Frauen bis zur Heirat, ist zwar für Frauen mit Mittelschulbildung attraktiv, weil ohne Karriereansprüche und mit sehr kurzer Ausbildung (im Vergleich mit anderen akademischen Ausbildungen), die Männer, die sich dorthin verirren, sind aber offensichtlich wenig ambitiös».

### *Kuriose Führungsstruktur*

Die Personalführungsstruktur im Schulwesen ist völlig anders geartet als die Führungsstrukturen in anderen staatlichen Dienstleistungssektoren oder in der Privatwirtschaft. Jeder einzelne Lehrer ist einerseits der kantonalen Oberbehörde direkt unterstellt, andererseits auf kommunaler Ebene einer Laienbehörde. In anderen Branchen, in «normalen» Berufen ist es üblich, dass in überschaubaren Gruppen mit überschaubarer Führungsspanne gearbeitet wird, das wäre hier zum Beispiel eine Schulhausequipe mit einem Schulleiter. Zudem gilt als selbstverständlich, dass die Überwachung der Arbeit von hochqualifizierten Berufsleuten durch Kaderleute mit mindestens äquivalenter Ausbildung geschieht. Nicht so in der Schule. Die meisten Lehrerkollegien lehnen es ab, Führung im eigenen Schulhaus zu haben, und man lässt sich durch Personen kontrollieren, die selbst wohl keine zwei Wochen als Lehrer überstehen würden. Das System hat durchaus starke Vorteile, für das Image eines Berufs, welcher sich im oberen Qualifikationspektrum ansiedelt, ist es Gift.

Die von der Führungsstruktur her angelegte Isolation des einzelnen Lehrers verhindert denn auch, dass Lehrer als kompakte Problemlösegruppe betrieblich in Erscheinung treten. Die Führungsspitze mag von diesem divide et impera-Effekt manchmal profitieren, dass die Lehrerschaft gegen aussen dann häufig als heterogener Haufen erscheint – siehe Frühfranzösisch – ist ein insgesamt für die Schule negativer Effekt. Die Lehrerorganisationen können versuchen, ein Stück weit die

fehlende intermediäre Ebene abzudecken, das Fehlen des Lehrerkollegiums als Problemlöse-, Meinungsbildungs- und Entscheidungseinheit vermögen sie aber letztlich nicht zu kompensieren.

### *Prestigeverlust als Zeiterscheinung*

Einiges an Prestigeverlust geht zweifellos auf allgemeine Zeiterscheinungen zurück. Die Schule hat in diesem Jahrhundert schrittweise und zuletzt rasant das Monopol für Wissensvermittlung und Bildung verloren. Die Kinder haben heute ein ganzes alternatives Medienangebot zur Verfügung, besitzen gar partiellen Wissens- und Erfahrungsvorsprung einzelnen Lehrern gegenüber. Lehrer und Lehrerinnen haben zwar in der gleichen Zeit viele neue Erziehungsaufgaben übernehmen müssen – ohne dafür speziell ausgebildet worden zu sein –, die Aufgabe, für die sie ausgebildet wurden, die didaktisch geschickte Vermittlung von Wissen und Fertigkeiten, hat an Bedeutung eingebüsst.

Untersuchungen weisen schliesslich darauf hin, dass in den letzten Jahrzehnten die Beamten einerseits und ganz allgemein die Akademikerberufe andererseits an Prestige verloren haben. Der Lehrer ist da in einen Sog geraten, der nicht spezifisch ihm gilt, ihn aber gleichwohl betrifft.

### *Lebenslang «nur» mit Kindern*

Die Haupttätigkeit des Lehrers besteht in der Arbeit mit Unmündigen, mit Kindern. Das gilt landläufig als Tätigkeit mit minderem intellektuellem Niveau, man spricht von «berufsbedingter Infantilität», von unreifem Verhalten in der Erwachsenenwelt. Volksschullehrer spielen nicht selten in der Öffentlichkeit ihren Beruf herab, wollen nicht «als solche» erkannt werden. Im Kontakt mit anderen Berufsleuten folgt der Enttarnung dann der beschwichtigende Satz «Aber ich bin dann nicht so einer».

### *Lehrermangel und Lehrerüberfluss*

Der Blick in die Vergangenheit zeigt, dass in fast regelmässigen Rhythmen (ca. 15 Jahre) sich Lehrermangel und Lehrerüberfluss einstellen. Es scheint nicht zu gelingen, Angebot und Nachfrage über längere Zeit hinweg in einem gesunden Gleichgewicht zu halten. Beide Extreme sind dem Image des Berufs sehr schädlich. Dürfen sich bei Lehrerüberfluss die Behörden aufs hohe Ross setzen, die Bewerber und manchmal auch bestandene Berufsleute tanzen lassen, ändern sich zwar bei Lehrermangel die «Machtverhältnisse», aber es kündigt sich neuer Schaden an: Zum einen stauen sich Aggressionen gegen Lehrer an, welche sich «rar machen», zum andern müssen nicht oder nicht fertig ausgebildete Leute zwecks Aufrechterhaltung des Schulbetriebes eingestellt werden. Diese demonstrieren der Bevölkerung dann vor, dass man diesen Beruf ja eigentlich auch ohne entsprechende Ausbildung ausüben kann...

### *Prügelknaben für Mängel der Schule*

Eltern wissen oft nicht zu unterscheiden, ob Probleme mit der Schule Probleme des Lehrers oder der Schule als System sind. Der Lehrer wird oft für Probleme haftbar gemacht, welche tatsächlich Probleme des Lehrplans, der Lehrmittel, der Reglemente oder der Promotions- und Selektionsordnung sind.

Die Lehrerorganisationen sind in den letzten zwanzig Jahren bei bildungspolitischen und pädagogischen Vorlagen gegenüber der Schulverwaltung arg ins Hintertreffen geraten. Entscheidungen der Schulverwaltungen stützen sich heute häufig auf Untersuchungen und Argumentarien erziehungswissenschaftlicher Stabsstellen ab, während die Lehrerschaft immer noch intuitiv-erfahrungsbezogen argumentiert. Unabhängig davon, wer Recht hat, geniesst die wissenschaftlich gestützte Argumentation in unserer Gesellschaft heute mehr Prestige. Die Lehrerschaft ist auf Treu und Glauben den Argumentarien dieser professionellen Fachstellen ausgeliefert, verfügt selbst über keine eigenen, unabhängigen Prüfinstanzen. Die Schaffung einer Pädagogischen Arbeitsstelle beim Schweizerischen Lehrerverein ist bislang an finanziellen Bedenken und an einem alten Misstrauen «Profis» gegenüber gescheitert. Wenn die Lehrerorganisationen diese Hemmschwelle nicht überwinden, werden sie weiterhin bei manchen bildungspolitischen Vorlagen nur darum den Kürzeren ziehen, weil die Spiesse allzu ungleich geworden sind, die Glaubwürdigkeit der blossen Praxismeinung gesunken ist.

Soweit das Prestige des Lehrerberufs von den Lehrergewerkschaften mit beeinflusst werden kann, ist überdies eine negative Entwicklung auf interkantionaler Ebene zu beobachten. Die Öffentlichkeitsarbeit einer kantonalen Lehrerorganisation kann auf interkantionaler Ebene wirksam gestützt oder nicht bzw. gar sabotiert werden. Was Erziehungsdirektoren in der EDK im Kontakt mit der KOSLO erfahren, nehmen sie ein Stück weit als Modellerfahrung mit nach Hause. Und die Massenmedien, vor allem Radio und Fernsehen, wären vor allem den interkantonalen Lehrerorganisationen offen, wenn diese die Chance wahrnehmen würden oder könnten. Der desolate Zustand, in dem sich seit einiger Zeit die KOSLO befindet und die grosse Energie, welche das teilweise kleinliche Gerangel um die Gründung eines neuen Dachverbandes absorbiert, dürften Auswirkungen auf das allgemeine Ansehen des Lehrerstandes haben. Es ist an der Zeit, dass man sich zu einer grosszügigen Lösung zusammenfindet und anerkennt, dass gerade bei der Meinungsbildung über den Beruf allgemein nur eine wirksame Zusammenarbeit zwischen kantonalen Lehrerorganisationen und einem starken nationalen Dachverband den optimalen Effekt bringt.

### *Postulat 1: Mehr Transparenz*

Ich komme zu meinen Lösungsvorschlägen. Da wären natürlich zuerst Forderungen an die eigenen Behörden zu stellen. Diese können durch ihr Verhalten sehr wirksam das Ansehen der Lehrerschaft stützen oder aber uns in den Rücken fallen. Wir sind hier aber eine Lehrerversammlung, und so beschränke ich mich auf die Frage, was wir selbst tun können. Fünf Postulate seien in Kürze zur Diskussion gestellt. Das erste fordert mehr Transparenz über die Arbeitszeit und die Arbeitsbedingungen des Lehrers. Das fängt banal damit an, dass wir Schülern und Eltern gegenüber mehr Karten aufdecken, mehr Einblick geben in unser didaktisches und pädagogisches Nachdenken, sie die täglich zu lösenden Probleme sehen lassen. Wir haben die Chance, dabei den Fachmann bzw. die Fachfrau für Lernen und schulische Erziehungsarbeit durchblitzen zu lassen. Gelegenheit dazu sind viele: Tage der offenen Tür, Elternabende, Elterngespräche, Mitarbeit von Eltern und Schulpflegern in schulischen Projekten, und immer wieder im täglichen Unterricht den Schülern gegenüber die Offenlegung didaktischen Denkens. Haben Sie doch den Mut, da ihre didaktischen und pädagogischen Selbstgespräche laut zu führen!

Eine zweite Aufgabe in diesem Zusammenhang ist, der Öffentlichkeit die Schule besser zu erklären: wo was im Schulwesen entschieden wird, warum die Selektion so und nicht anders läuft und mit welchen Auswirkungen, was in der Fortbildung passiert, wie Lehrmittel und Lehrpläne zustande kommen. Das ist primär Aufgabe der Behörden, aber auch der Lehrerorganisationen, soweit die Behörden selbst diese Aufklärungsarbeit nicht leisten können oder wollen.

Zu mehr Transparenz kann auch die Unterstützung einer Bildungsforschung beitragen, welche vorurteilsfrei und mit Respekt vor der Praxis tatsächliche Wirkungen schulischer Einrichtungen und Massnahmen zu ergründen versucht. Die Lehrerorganisationen werden sich vermehrt in den Prozess der Bestimmung und Auswertung von Bildungsforschungsprojekten einzuschalten haben.

#### *Postulat 2: Schwarzen Schafen entgegentreten*

Wir dürfen die paar schwarzen Schafe, welche uns das berufliche Ansehen kaputt machen, nicht erst bei den Wiederwahlen durch die Schulpflegen und mit entsprechendem Medienspektakel verurteilen lassen. Dann ist der Schaden für alle – auch für den Betroffenen selbst – meist schon zu gross. Die kollegiale Rücksichtnahme hat einerseits dort ihre Grenzen, wo jemand bei vollem Lohn den Lehrerberuf zur Nebenbeschäftigung degradiert, und andererseits dort, wo uneinsichtig schlechte Berufsarbeit über längere Zeit hinweg geleistet wird, so dass Schüler geprellt und Eltern und Behörden zu Recht verärgert werden. Es muss möglich sein, im Lehrerkollegium solche Fälle offen und im Geiste gegenseitigen Wohlwollens anzusprechen.

#### *Postulat 3: Mehr Autonomie für das Lehrerkollegium*

Es gilt, der wachsenden zentralistischen Bürokratisierung, der immer grösseren Regelungsdichte in der Schule entgegenzutreten. Wer sich vorschreiben lässt, wie viele Wochen vor den Sommerferien ein Klassenlager noch angebracht sei oder nicht, wer für kurs- oder projektartige Arbeitsweise die Erlaubnis einer Laienbehörde einholen muss, darf sich nicht wundern, wenn man ihn beruflich nicht für voll nimmt. Die Lösung besteht allerdings nicht darin, nun alle solchen Entscheidungen dem einzelnen Lehrer zu überlassen. Das würde nur wiederum den Willkürverdacht in der breiten Bevölkerung verstärken. Mehr Autonomie auf Kosten enger kantonaler Regelungen muss heute bedeuten: mehr Entscheidungen dem Lehrerkollegium im Schulhaus bzw. in der Gemeinde zu überlassen. Das setzt allerdings die Fähigkeit eines Lehrerkollegiums zu gemeinsamer Problemlösearbeit voraus und macht es nötig, dass Leitungsaufgaben im Kollegium wahrgenommen werden.

#### *Postulat 4: Mehr Pädagogik in der Politik*

Es ist für das Ansehen des Berufs gut und nötig, Kolleginnen und Kollegen in der Politik zu haben. Wir widerlegen damit die Legende vom Lehrer als politischen Gartenzwerg und auf halbem Wege stehengebliebener Erwachsener. Lehrer mit politischen Mandaten dürften dort aber vermehrt als «bekennende Pädagogen» auftreten. Zu Fragen, welche die Jugend tangieren, zu Fragen der Familienpolitik, zu Fragen der sozialen Gerechtigkeit und des Umweltschutzes, zu Fragen der Medienpolitik oder der Verkehrssicherheit hätten Pädagogen doch Spezifisches zu sagen. Seit Alphons Müller-Marzohl gibt es keinen profilierten Pädagogen und Bildungspolitiker im eidgenössischen Parlament mehr. Das ist schade, könnte aber durch die vielen Pädagogen in Gemeinderäten, Parteileitungen und Kantons-



parlamenten ein gutes Stück weit kompensiert werden. Wer den Zusammenhang zwischen Pädagogik und Alltagsfragen der Politik nicht sieht, lese wieder einmal bei Pestalozzi. Er oder sie kann dann durchaus noch eine Prise Macchiavelli beifügen, um bezüglich Wirksamkeit nicht auch ins Fahrwasser Pestalozzis zu geraten...

Wir können alle etwas zur Einlösung dieses Postulats beitragen, nicht nur, indem wir an Gemeindeversammlungen unser berufliches Ethos und unsere Kompetenz zu zeigen getrauen – nicht «lehrerhaft», wohlverstanden –, sondern auch, indem wir unsere Kollegen in ihren politischen Mandaten unterstützen und kritisch begleiten. Es reicht nicht aus, bei Kantonsratswahlen für die kandidierenden Mitglieder des Lehrervereins eine Empfehlung abzugeben, auf dass diese dann vier Jahre lang Rumpelstilzchen spielen, ihre Herkunft als Bauernsohn, ihre Erfahrung als Mutter oder Vater, ihre finanzpolitischen Rechenkünste oder ihre Treue zur Fraktionsparole vorzeigen.

Analoges gilt für die Lehrerorganisationen. Auch diejenigen grossen Lehrerverbände, welche in ihren Statuten konfessionelle und politische Neutralität festgeschrieben haben, hatten zu Gründerzeiten das nicht mit politischer Abstinenz gleichgesetzt, wie das heute oft der Fall ist. Parteipolitische Neutralität lässt durchaus zu, sich aus pädagogischer Warte zu politischen Sachfragen kompetent und vernehmbar zu äussern. Zeigen wir, dass wir von Erziehen nicht nur im Schulzimmer etwas verstehen, sondern dass wir unsere Erziehungsarbeit durchaus für eine bessere Welt von morgen verrichten wollen. Voraussetzung ist, dass die Mitglieder das grosse Ganze im Auge halten und nicht gleich, wie das in unseren Kreisen so Brauch ist, bei der ersten missliebigen Parole gleich vervielfältigte Austrittsschreiben verschicken.

#### *Postulat 5: Stärkung der Lehrerorganisationen*

Den Ruf unseres Berufs machen zwar wir alle einzeln an unserem Wirkungsort, aber ebenso ist Imagepflege eine übergeordnete Aufgabe der Berufsverbände. Sie haben zusätzliche Wirkungsmöglichkeiten, welche der einzelne nicht hat. Es ist nötig, ihnen den Auftrag und die Mittel zu geben, damit sie den guten Hintergrund für die Alltagsarbeit der einzelnen Lehrerinnen und Lehrer mitgestalten können – als Partner der Behörden, als kompetentes Korrektiv, als Stimme in der Öffentlichkeit.

Ihre starke Präsenz an der heutigen Versammlung zeugt davon, dass Sie diesen Weg als erfolgversprechend erkannt haben. Ich wünsche Ihnen, dass Sie diesen Schwung beibehalten und daraus mit gestärktem Selbstbewusstsein hervorgehen. Die Lehrerschaft kann eine gesellschaftliche und politische Kraft sein. Ist sie eine, hat das nicht nur politische Wirkungen, sondern ist das auch ein wesentlicher Beitrag zur Zuversicht, Sicherheit und Befriedigung in unserer anspruchsvollen beruflichen Aufgabe. Und darauf kommt es letztlich an.

## *Literatur*

- Daublesky B., Petry Ch.: Ansichten von Lehrern, Ansichten über Lehrer. In: Pädagogik heute. Juni 1987, S.7–12.
- Fürstenau P.: Zur Psychoanalyse der Schule als Institution. In: Fürstenau P., Furck C.-L. u.a.: Zur Theorie der Schule. Weinheim (Beltz) 1969, S.9–25.
- Gerner B.: Lehrer sein heute – Erwartungen, Stereotype, Prestige: Ergebnisse empir. Forschung im deutschsprachigen Raum. Darmstadt (Wissenschaftl. Buchgesellschaft) 1981.
- Holzner F.: Der Lehrer in seinem Umfeld. In: Schnitzer A. (Hrsg.): Schwerpunkt: Lehrerpersönlichkeit. München (Oldenburg) 1980, S.157–183.
- Jendrowiak H.-W., Kreuzer K. J.: Zur Situation des Lehrers zwischen Anspruch und Wirklichkeit. In: Twellmann W. (Hrsg.): Handbuch Schule und Unterricht. Band 1. Düsseldorf (Schwann) 1981, S.122–140.
- Klanghofer R., Oster F., Patry J.-L.: Der Lehrer – besser als sein Ruf. In: Ein Bild der Schule. Bericht über die pädagogischen Rekrutenprüfungen 1986. Bern (EDMZ) 1987, S.169–219.
- Röhl W.: Nur in Jammern grosse Klasse. Lehrer '88: Portrait einer privilegierten Zunft. In: stern magazin 16/88 (14. April), S.30ff.
- Spanhel D.: Die Rolle des Lehrers in unserer Gesellschaft. In: Twellmann W. (Hrsg.): Handbuch Schule und Unterricht. Band 1. Düsseldorf (Schwann) 1981, S.101–121.
- Weidenmann B.: Deformiert der Lehrerberuf die Persönlichkeit? In: Gudjons H., Reinert G.-B. (Hrsg.): Lehrer ohne Maske? Grundfragen zur Lehrerpersönlichkeit. München Scriptor 1981, S.127–136.



## 4. Podiumsgespräch – Berufsbelastung der Lehrerinnen und Lehrer und ihre Auswirkungen

Zusammenfassung des Podiumsgesprächs anlässlich der ausserordentlichen Synodalversammlung vom 2. November 1988

### *Teilnehmer:*

Leo Lorenzo Fosco, Kantonsrat (Vorsitz)  
Benno Thoma, Seminarlehrer SPG  
Dr. Bennina Orendi, Arbeitspsychologin  
Dr. Anton Strittmatter, Redaktor SLZ  
Ursula von Büren, VPOD  
Gottfried Hochstrasser, Präsident ZKLV  
Hanspeter Zweimüller, Präsident MVZ

*L. L. Fosco:* Vor allem der Aspekt der Perspektiven soll im Zentrum des Podiumsgesprächs stehen, so die Frage, was ist zu tun, wo liegen Hoffnungen, wo liegen Chancen, wie können wir sie wahrnehmen? Mit den Referaten ist eine recht gute Messlatte gelegt worden, an der sich unsere Bemühungen zu messen haben. Die Lehrerschaft dokumentiert mit der heutigen Präsenz den Willen, sich in eine neue Qualität in der Kommunikation mit der Gesellschaft einzulassen, sie will für ein neues Berufsbild kämpfen, sie will mehr als bisher selbst agieren, statt nur zu reagieren. Die Lehrerorganisationen seinerseits verstehen es als Auftrag, mit dem aus den Arbeitsgruppen stammenden, aufgearbeiteten Material in geeigneter Form an alle Lehrerinnen und Lehrer in diesem Kanton zu gelangen. Ich möchte die Diskussion mit einer Diskrepanz beginnen, die sehr wesentlich ist; dem Aspekt, dass das, was viele Lehrerinnen und Lehrer in ihrem Beruf empfinden, nicht mit dem übereinstimmt, was die Gesellschaft von diesem Beruf wahrnimmt.

Was ist konkret gemeint mit den in den Referaten vorgeschlagenen Abhilfemassnahmen «neue Strategien entwickeln», «hoffnungsvolle Ansätze wahrnehmen», um zu einem besseren, differenzierteren Bild in der Öffentlichkeit zu gelangen?

*A. Strittmatter:* Den Schlussfolgerungen meines Referats, das sich genau mit diesem Aspekt befasst hat, liegen zwei zentrale Lösungsstrategien zugrunde: Nach innen transparenter werden und nach aussen selbstbewusster auftreten. Zum ersten Gedanken:

1. Fehlinformationen über unseren Beruf in der Öffentlichkeit müssen korrigiert werden, dies im Sinne von mehr Transparenz. Die Arbeit des Lehrers muss durchsichtiger gemacht, es muss auf Probleme aufmerksam gemacht, darauf hingewiesen werden, dass gewisse Probleme nicht beim Lehrer liegen.
2. Das Dogma «Es gibt keine schlechten Lehrer» muss aufgebrochen werden. Eine weitere Überlegung ist die, nach aussen besser und profilierter aufzutre-

ten und als Lehrerschaft zu zeigen, dass man sich mit der Optik des Pädagogen zu wichtigen Fragen der Gesellschaft kompetent äussern kann und auch dazu bereit ist.

*B. Thoma:* Möglicherweise versteckt sich hinter diesem Mangel an gesundem Selbstbewusstsein der Lehrerschaft die Schwierigkeit, in der heutigen, sehr komplexen Zeit neu seine Rolle zu finden, ein neues Berufsselbstverständnis. Das war früher aus den traditionellen Überlieferungen leichter möglich. Weiter müsste man es aber auch wagen, vor sich selbst und vor der Öffentlichkeit dazu zu stehen. Dieses neue Verständnis hat vor allem in eine Richtung zu gehen: Lehrer können heute im Spannungsfeld zwischen Beziehungsarbeit und Stoffvermittlung nicht mehr alle Aufgaben bewältigen; es müssen Schwerpunkte gesetzt werden. Diese Schwerpunkte müssen in der Diskussion mit der Öffentlichkeit gemeinsam gefunden und festgelegt werden. Wichtig aber ist, dass Lehrer zunehmend Fachleute in Beziehungsfragen werden, «Beziehungsarbeiter». Das bedeutet aber, dass «Lehrer sein» eine ganz besonders anstrengende Aufgabe ist. Andere Berufsgruppen, die auch mit Menschen arbeiten (Sozialarbeiter, Psychologen), bauen im Vergleich zu der Lehrerschaft ein ganz anderes Berufsselbstverständnis auf, schaffen sich vermehrt stützende Strukturen. Vermutlich ist es der falsche Weg, sich in Dutzenden von Kursen immer noch weiter mit Wissen zu qualifizieren. Der Lehrer hinkt mit seinem Wissen der Realität immer hintendrein.

*L. L. Fosco:* Die «soziale Unterstützung» ist ein wichtiger Moment in einem Arbeitsprozess. Lehrer als Individualisten tun sich oft schwer mit dieser Forderung, sich gegenseitig zu unterstützen, vor allem auch unter dem Aspekt der eigenen Belastung.

*B. Orendi:* Der Bau und die Förderung eines sozial unterstützenden Netzes im Schulbereich ist für einige Lehrer nicht leicht. In entsprechenden SIPRI-Interviewprotokollen wird dafür als Grund u.a. die eigene zeitliche Belastung, die Konkurrenz, gegenseitige Verunsicherung angegeben. In diesen Aussagen wird deutlich, dass soziale Beziehungen in mehrfacher Hinsicht für Stress bedeutsam sein können: Da wo Konflikt und Konkurrenz dominieren, liegt eine entscheidende Quelle von Belastungen. Solche Kooperationsbeziehungen zwischen Kolleginnen und Kollegen verhindern aber auch das Vermitteln von gegenseitiger sozialer Unterstützung. Diese Form von «Nichtzusammenarbeit» ist die schlechteste Voraussetzung für sozial unterstützende Systeme.

Ein möglicher Lösungsweg ist sicher das Nachdenken über die eigene Belastung. Hier muss sich jeder Lehrer individuell klar darüber werden, ob diese das Ergebnis inkompetenter Bewältigungsversuche oder das Resultat ungenügender Rahmenbedingungen der Arbeit ist. Letztere lassen sich mit individuellen Bewältigungsstrategien nicht beseitigen. Für die Verbesserung der kooperativen Beziehungen sind nur kollektive Strategien wirksam, die vor allem Absprachen und Zeit erfordern. Diese gemeinsam zu tätigen Analysen sind anstrengender und verunsichernder als sich in sein Privatleben zurückzuziehen und damit eine zusätzliche Phase von eigener Belastung.

*L. L. Fosco:* Die Lehrerorganisationen haben gemeinsam die heutige Veranstaltung vorbereitet, geplant und organisiert. Was ist nun aus ihrer Sicht, der Sicht ihrer Organisationen angesichts der grossen Erwartungen, die offenbar vorhanden sind, zu tun? Wie stellt man sich das weitere Vorgehen vor? Oder: Wo ist der grösste Leidensdruck? Wo sind die grössten Probleme in diesem riesigen Feld, das wir mit dem Begriff «übermässige Belastung» bezeichnet haben?

*G. Hochstrasser:* Die Lehrerorganisationen als Kopf der gesamten Lehrerschaft versuchen jeweils von der Basis wahrzunehmen, wo die Schwierigkeiten liegen. Die Lehrerorganisationen haben diesbezüglich sehr viele Echos bekommen. Heute haben wir eine weitere Bestandesaufnahme gemacht, und es ist ganz klar, dass in einer weiteren Phase irgend etwas passieren muss. In dieser Bestandesaufnahme wurde von Belastungen, Fehlentwicklungen, Mängeln unserer Schule gesprochen. Es ist nun Aufgabe der Lehrerorganisationen, daraus Konsequenzen zu ziehen und Massnahmen in die Wege zu leiten, die Verbesserungen schaffen können. Diese Verbesserungen sollten auf verschiedenen Ebenen angegangen werden: Wir werden bei Behörden tätig sein müssen, bei Politikern, in den Medien, in der Öffentlichkeit, ich denke da vor allem an die Eltern und Schulfreunde. Verbesserungen werden auch Auswirkungen auf Bildung und Fortbildung haben. Ausserdem, und das ist wohl der wichtigste Punkt, werden wir uns an die Lehrer wenden müssen, wenn wir etwas bewirken wollen. Diese Auswirkungen können wir im Detail noch nicht schildern, sie werden geplant werden müssen. Schwierigkeiten ergeben sich dadurch, dass Vorstände der Lehrerorganisationen eine begrenzte Arbeitskapazität haben, und diese zum grossen Teil von Routinegeschäften absorbiert wird. Diese zeitraubenden Geschäfte hindern die Lehrerorganisationen vielfach, wichtige Schritte in Richtung Klimawechsel zu tun.

*U. von Büren:* Ich möchte anschliessend an die Ausführungen von G. Hochstrasser vor der Illusion warnen, dass jetzt die Lehrerorganisationen «die Sache in die Hand nehmen werden» und Veränderungen in dem Sinne bewirken können, dass unser Schulsystem in Bewegung gerät. Dies muss aber trotzdem passieren, unsere Schulstrukturen müssen verändert werden. Die Lehrerinnen und Lehrer, die heute an der Synodalversammlung anwesend sind, haben der treibende Faktor zu sein. Die Organisationen können wegen ihrer Überlastung nur das tun, was verlangt wird: Die Lehrerorganisationen bestehen aus Vorständen, diese wiederum aus ein paar wenigen Menschen, die, was bekannt ist, schon sehr lange, sehr viel arbeiten. Trotzdem ändert sich sehr, sehr wenig. Diese Tatsache müssen wir uns klar vor Augen halten und selber überlegen, wie sich etwas verändern könnte. In meiner Arbeitsgruppe, «Wir – Lehrstoffvermittler? Pädagogen? Therapeuten?» wurde festgestellt, dass wir als Lehrer eigentlich überfordert sind, weil alle drei Funktionen wahrgenommen werden müssen, unsere Ausbildung aber nur für eine Funktion knapp reicht. Als Ergebnis der Gruppendiskussion ergab sich beispielsweise die Forderung nach einem offiziellen Angebot einer Supervision für alle Lehrer, die während der Arbeitszeit durchgeführt werden könnte. Wir haben noch andere Ideen gehabt, was verändert werden könnte, sind uns aber einig, dass wir selbst diese Veränderungen an die Hand nehmen müssen, im Schulhaus, im Schulkreis, in der Schulgemeinde.

*HP. Zweimüller:* Ihre grosse Präsenz heute zeigt, dass Sie als Anwesende bereit sind, am Lehrerbild zu arbeiten. Für mich bedeutet das, dass wir versuchen könnten, ein solches Lehrerbild zu entwerfen. Wir haben heute zur genüge gehört, dass Öffentlichkeitsarbeit betrieben, das Bild der Lehrer in der Öffentlichkeit geändert werden muss, die Öffentlichkeit endlich einmal erfahren soll, was wir überhaupt machen. Das bringt mich auf die Idee, ein Weissbuch über die Tätigkeit der Lehrer zu veröffentlichen, ähnlich wie das die Ärzte getan haben. Nach der heutigen Veranstaltung, nach ihrer Arbeit in den verschiedenen Gruppen, die in Ihrem Kreis ja weitergehen wird, bin ich eigentlich überzeugt, dass das mit Ihrer Hilfe möglich wäre. Ein solches Weissbuch würde ganz sicher Reaktionen auslösen. Die Lehrerschaft könnte dann etwas verteidigen, zu dem sie stehen könnte. Es müssten, und das ist bedeutsam, nicht immer nur alte Klischees verteidigt werden. Die

Lehrerorganisationen sind dabei aber auf die Mithilfe aller Lehrer gerade in diesem Bereich angewiesen. Auch in anderen Bereichen: So werden wir ganz sicher immer wieder die Strukturen untersuchen, soviel einbringen, wie das von unserer Warte aus überhaupt möglich ist. Aber gerade in diesem Punkt sind uns die Hände wahrscheinlich stärker gebunden, weil wir meist nur reagieren und nicht selbst agieren. Ein Weissbuch wäre der Versuch, endlich einmal zu agieren.

*L. L. Fosco:* Darf ich an die Vertreter der Lehrerorganisationen noch eine Frage nachschieben: Es ist jetzt ausgeführt worden, welche Erwartungen präsent, welche schwerwiegenden Probleme zu untersuchen sind. Wäre jetzt nicht der Schritt in eine professionellere Öffentlichkeitsarbeit fällig, wie das bereits auch in den Referaten angetönt wurde? Diese Frage stelle ich auch vor dem Hintergrund meiner Erfahrungen aus der politischen Arbeit, wo vergleichbare Berufsstände oder Gruppen in ganz anderer Art und Weise in die Öffentlichkeit hineinwirken können. Ich wiederhole meine Frage: Ist das auch ein Punkt, der sehr ernsthaft geprüft werden muss, ob man den Schritt von der nebenamtlichen, ehrenamtlichen Tätigkeit zu einer professionelleren Form von Arbeit in den Lehrerorganisationen tun sollte?

*HP. Zweimüller:* Eine Krankheit unserer Lehrerorganisationen ist ganz sicher, dass die gleichen Leute die ganze Administration zu erledigen haben, die «auch noch etwas denken sollten». Rein aus zeitlichen Gründen ergeben sich deshalb häufig Schwierigkeiten. Neue Vorschläge oder Ideen zu entwickeln, diese eventuell sogar sofort zu realisieren, ist für die Lehrerorganisationen ganz unmöglich. Das bedeutet, dass eine etwas professionellere Lehrerorganisation auf allen Stufen sicher nötig wäre.

*G. Hochstrasser:* Ich möchte mich diesen Ausführungen anschliessen. Im Zürcher Kantonalen Lehrerverein wurde dieses Anliegen schon in früheren Vorständen untersucht und wird auch heute wieder geprüft. Es stellt sich aber in diesem Zusammenhang einfach die Frage, sind die Kolleginnen und Kollegen bereit, mit ihrem Mitgliederbeitrag eine solche schlagkräftige Lehrerorganisation auch zu bezahlen?

*U. von Büren:* Eine Professionalisierung der Lehrerorganisationen ist sicher eine Möglichkeit, gerade weil bekannt ist, dass die Vorstände derzeit ständig überlastet sind: Vorstandsmitglieder sind überarbeitet und überfordert, weil sie zur Hauptsache die ganze Berufsarbeit leisten. Es gibt aber eine Gefahr, vor der ich warnen möchte: Lehrerorganisationen könnten dann zu Gremien werden, in die noch mehr delegiert wird. Die Verbindung zur Basis muss aber vorhanden sein und bleiben. Entsprechende Modelle müssten gut überlegt werden.

*L. L. Fosco:* Nach diesen Äusserungen können wir alle gespannt auf diesbezügliche Vorschläge warten. Wie sie im Detail aussehen werden, wird die Zukunft weisen.

Ich muss mich entschuldigen, dass wir das Podiumsgespräch, das in der zeitlichen Ausdehnung ungefähr halbiert worden ist, nur sehr teilweise der Komplexität des Themas entsprechend, haben gestalten können. Viele Aspekte sind deshalb unter den Tisch gefallen. Das ist aber vertretbar, weil wir die heutige Veranstaltung als Beginn eines Prozesses begreifen wollen.

Zum Schluss aber, vielleicht auch um einen etwas hoffnungsfrohen Abschluss zu markieren, möchte ich die drei Referenten fragen, ob es nicht auch Zeittendenzen gibt, die dem Lehrer als Berufsstand helfen könnten? Es ist sehr viel davon gesprochen worden, dass es Zeittrends gebe, die dem Lehrer das Leben schwer



machten, zum Beispiel die Konkurrenz der Medien usw. Ganz zum Schluss: Gibt es nicht auch gegenläufige Entwicklungen, die uns Mut machen könnten? Ich denke dabei an das Beispiel, dass der Lehrer einer der letzten Generalisten ist. Das wird oft als Nachteil angesehen, kann aber auch als Chance, als Vorteil betrachtet werden. Deshalb meine Frage: Welche günstigen Zeittrends gilt es als Chance zu erkennen und auszunutzen?

*B. Thoma:* Ich möchte bei diesen Zeittrends nicht in Jahrzehnten, sondern eher in Monaten denken. Ich stelle fest, vielleicht ist das eine ganz, ganz subjektive Sicht aus der Froschperspektive, dass seit einiger Zeit, im Moment verstärkt, ein Prozess in Gang kommt in einigen Schulgemeinden und Schulhäusern, wo Lehrer zusammen mit Schulpflegern und Eltern etwas unternehmen, das man mit «Besinnung auf wichtige, zentrale Aufgaben der Schule» bezeichnen könnte. Der Zeitpunkt könnte vielleicht mit dem Langschuljahr zu tun haben. Es wäre aber schade, wenn für solche konstruktive Aktivitäten immer ausserordentliche, spezielle Situationen notwendig wären. Diese geschilderte Zusammenarbeit scheint mir eine absolut konkrete und aktuelle Möglichkeit zu sein, das Langschuljahr zu nützen. Ob dies bereits ein Zeittrend ist, weiss ich nicht zu sagen. Meinerseits habe ich in verschiedenen Schulhäusern diesbezüglich spannende und interessante Auseinandersetzungen mitverfolgt und mich freut es, dass die Entwicklung, neben anderen Richtungen – Stichwort «Jammertal» – auch in diese Richtung geht.

*B. Orendi:* Ich stehe noch ganz unter dem Eindruck des vorangegangenen Abschnitts Ihrer Diskussion, die ich als Aussenstehende verfolgt habe. Ich glaube aus meiner Sicht einen Zeittrend zu erkennen, dass die Basis, die Mitglieder die traditionellen Interessenvertretungs-Strukturen nicht mehr liebt. Dies zeigt sich innerhalb der Gewerkschaften bei Kritik an formellen Veranstaltungen oder an Diskussionen über strukturelle Fragen (Vollamt, Mitgliederzahl, -beitrag). Viel eher geht der Wunsch nach Diskussion von Inhalten mit Direktbetroffenen. In diesem Punkt liegt die Chance für die Lehrerorganisationen als Interessenvertreter: Die Überlegung, weg von den formellen Arten von Interessenvertretung und hin zu den tatsächlich vorhandenen Bedürfnissen, wie es wahrscheinlich ursprünglich in den Organisationen auch vorgesehen war. Die Diskussion von Inhalten, der gemeinsame Erfahrungsaustausch, das Ausprobieren neuer Freiräume, nicht nur oben, auch unten, aussen und innen. Die Basis soll ermuntert werden, sich Freiräume zu schaffen.

Mit der Thematik, an der sie arbeiten, haben die Lehrerorganisationen grosse Chancen, etwas in dieser Richtung zu erreichen. Nur würde ich davor warnen, jetzt zu formalisieren und die Bemühungen in allzu strukturelle Bahnen zu lenken. Das wäre schade.

*A. Strittmatter:* Ich möchte noch zwei kurze Ergänzungen vornehmen: Der eine Zeittrend, den ich wahrnehme, läuft unter den Stichworten wie «Unternehmenskultur», «corporate idendity», «teilautonome Arbeitsgruppen» usw., also im ausserschulischen Bereich. Parallel läuft in der Bildungsforschung der etwa erst zehn Jahre alte Trend der «Schulbildungsforschung», eine Forschung, die nicht mehr den einzelnen Lehrer oder Schüler mikroskopisch unter die Lupe nimmt, sondern fragt, haben Schulen/Schulhäuser, die ein Schüler durchläuft, insgesamt als Betriebseinheit, als Wirkungseinheit eine Wirkung? Gibt es da Unterschiede? Heute haben wir von verschiedenen Seiten und Blickwinkeln her versucht, das Lehrerteam, das Schulhaus, mehrere Schulhäuser zusammen zu betrachten. Die Chance liegt nun darin, die aufeinander angewiesenen Einheiten ins Auge zu fassen und zu pflegen. Dies scheint mir in den nächsten Jahren ein wich-

tiger Trend zu werden, in dem wir von aussen auch unterstützt werden. In meiner Schulpflege war es mir vor zwei Jahren möglich, grössere Summen für Supervision, für die Finanzierung schulhausinterner Fortbildungsprojekte für Lehrer freizubekommen, was noch vor fünf Jahren undenkbar gewesen wäre.

Die zweite Entwicklung, die mich positiv stimmt, können Sie momentan an den Plakatwänden ablesen: Betrachten Sie die Reklamen der «Migros-Klubschulen», betrachten Sie die gegenwärtige Reklamekampagne der «Neuen Zürcher Zeitung». Hier wird im Rahmen der sogenannten «Weiterbildungsoffensive» auf nationaler Ebene mit Begriffen wie «Lernen», «Wissen», «Lernen macht Freude», «Lernen macht Spass» gearbeitet. Der Begriff «Lernen» bekommt damit eine neue, positive Qualität. Leute, die als Beruf «das Veranstellen von Lernen» betreiben, haben Chancen in ihrem Berufsbild zu gewinnen, unter der Voraussetzung, dass sie sich nicht nur als «Fachleute für Stoff», sondern als «Fachleute für Lernen» zu erkennen geben können.

*L. L. Fosco:* Ich möchte damit mit nur einer kleinen Verspätung schon zum Schluss dieses Podiumsgesprächs kommen, nicht ohne die Bemerkung zu machen, dass das Wesentliche ist, dass dieses Gespräch, das da vorne begonnen wurde, weitergetragen wird in ihre Schulhäuser, zu Ihren Kolleginnen und Kollegen. Zweifellos ist richtig, dass dieser Prozess nur dann konkrete Resultate zeitigt, wenn von unten, von möglichst vielen Seiten der Anstoss und der Druck erzeugt wird. Ich aber bin sicher, dass es einen Problemdruck gibt. Der beste Beweis dafür ist die Tatsache, dass sich heute in Bülach 1500 Kolleginnen und Kollegen zusammengefunden haben. Mit dieser Bemerkung und der Hoffnung, dass aus diesem Beginn etwas werden wird, möchte ich das Podiumsgespräch schliessen.



