

Welche Rolle die Schulleitung hinsichtlich der Belastung von Lehrpersonen hat

Praxisbasierte und erfahrungsgestützte Einschätzungen.¹
Von Daniel Weibel

Eine belastete Berufssituation schätze ich so ein, dass nebst situativen auch immer persönliche Ursachen vorliegen. Durch Projektionen neigt der Mensch eher dazu, die Ursachen im Aussen zu sehen, im System, dem Vorgesetzten, dem Team, der Politik, etc.

Ich schildere deshalb zuerst persönliche, anschliessend situative Ursachen und stelle am Schluss meine Vision in den Raum.

Persönliches

Mit 36, also nach rund 16 Jahren Berufserfahrung als Lehrer, wurde mir erstmals meine Belastungsgrenze deutlich. Auslöser war ein Konflikt mit einem Elternpaar, welches bereits das dritte Kind bei mir in der Klasse hatte. Anlässlich eines Elterngesprächs deponierten die Eltern das gesamte, bisher Unausgesprochene an Kritik und Vorwürfen der vergangenen sechs Jahre auf einmal unerwartet vor mir. Das hinterlassene Gefühlschaos in mir reichte von Kränkung über Wut bis zu depressiver Verstimmung. Plötzlich veränderte sich mein Fokus, der bisher auf die tolle Arbeit mit den Kindern der Mischklasse 3. bis 5. Schuljahr im herzigen Dorfschulhaus gerichtet war. Viel Negatives wurde mir bewusst.

Auf einmal waren mir alle Eltern des Dorfes, die ich innerlich als «Burechnörz» aburteilte, zuwider, das Lehrerteam bestand für mich plötzlich nur noch aus mühsamen Menschen und besonders mein Chef, der Schulleiter, erschien mir als unsympathischer, selbtherrlicher Machtmensch, der mir das Leben schwermachte. Die Wahrnehmung einer «heilen Schul-Welt» im kleinen Dorf auf dem Land kippte ins Gegenteil: «Jetzt bloss weg aus dieser Hölle!» Das Gesetz der Polarität hatte mich eingeholt.

Der Stellenwechsel in ein grosses Schulhaus in der Agglomeration von Bern brachte



Wenn Lehrpersonen ihre persönliche Belastungsgrenze erreichen, brauchen sie die Unterstützung der Schulleitung.

¹ Die folgenden Zeilen erheben keinen Anspruch auf Wissenschaftlichkeit. Weder gezielte Erhebungen noch Studien, sondern lediglich die Erfahrungen aus 33 Jahren Arbeit im Bildungswesen als Lehrer und Schulleiter bilden die Grundlage meiner Ausführungen.

die erwünschte Erleichterung. Kurzfristig. Damals vor rund zwanzig Jahren war die Selbstreflexion noch kaum ein Thema. So war für mich ausgeschlossen, dass der erwähnte Konflikt-Peak etwas mit mir zu tun haben könnte.

Der neuen Schulleitung versuchte ich, wie bereits bei meinem vorherigen Chef, mit allen Mitteln zu gefallen. Mein Kapital war der «Einsatz». Er zahlte sich bei der ersten gröberen Personalentscheidung aus: Anlässlich einer Klassenschliessung musste nicht ich gehen – wie eigentlich zu erwarten, weil ich zuletzt ins Team gestossen war –, sondern eine andere Lehrerin.

Burn-out-Erfahrung

Am kommenden LEBE-Tag, einer Veranstaltung des Berufsverbands Berner Lehrpersonen, lernte ich Urs Gfeller (Berater und Dozent der PH Bern) kennen, der mich mit seinem Referat zur Burn-out-Thematik mitten ins Herz traf. Ich musste mit allen Mitteln vor all den versammelten Pädagoginnen und Pädagogen meine Tränen verbergen. Was machte mich da auf einen Schlag derart betroffen? Burn-out, ich? Wohl kaum.

Die Schulleiterin engagierte Urs Gfeller prompt für die nächsten Kollegiumstage, die in Form einer zweitägigen Retraite stattfanden. Mein Schicksal choreografierte sozusagen für mich die Begegnung mit meinem Schatten. Es wurden Fragen gestellt über innere Werte, Selbstwert, Irrtümer im Berufsalltag etc. Ausserdem gab es eine Sequenz mit einer langanhaltenden Lach-Übung. Auf der Heimfahrt der Retraite holte mich der Gegenpol des Lachens ein. Ich heulte am Steuer meines Autos und war mir vollends bewusst, dass ich ein grundlegendes Thema anzuschauen hatte: Meine ungestillte Sehnsucht nach Anerkennung. Sie stellte einerseits mein aktuelles Dilemma dar und war zugleich das ursprüngliche Hauptmotiv meiner Wahl des Berufs Lehrer. Mir wurde klar, dass ich etwas ändern musste, wollte ich nicht im Burn-out enden.

Fragen und Antworten

Ein langer, schwieriger aber verheissungsvoller Weg tat sich vor mir auf. Einige Fragen stellten sich mir: Wie steht es mit meiner Selbstachtung, meinem Selbstwert, meiner Selbstliebe? Was sind meine wirklichen

Werte, welches mein Herzenswunsch? Was ist der Sinn meiner Arbeit? Mit der Ausbildung zum Schulleiter liess ich mir zusätzlich Raum frei, mich mit diesen grundlegenden Fragen zu befassen.

In dieser Zeit inspirierte mich der Motivationsforscher Reinhard K. Sprenger. Aussagen wie «Die Entscheidung liegt einzig bei dir selbst» oder «Erwarte kein Lob, tu's für dich» wurden zu meinen Mantras. Mir wurde ausserdem sehr klar, wie das Handeln der Schulleitung im Zusammenhang mit der Belastung der Lehrpersonen im Zusammenhang steht. Dies prägte mein Führungsverhalten. Für mich steht immer der einzelne Mensch im Vordergrund. Heute kann ich mich nach meinem Anspruch ausrichten, dass ich der Schulleiter sein will, den ich mir wünsche.

Situatives

Bereits lange Zeit bevor ich vom VSoS hörte, hatte ich eine kritische Haltung gegenüber der Selektion, die ein gesundes Lernklima in der Schule überschattet: Als im Kanton Bern die Selektion noch nach dem 4. Schuljahr erfolgte, war ich als Lehrer auf dieser Stufe vehement dem «Sek-Prüfungs-Stress» ausgesetzt. Die Übertrittsquote war sozusagen mein Ausweis, meine Qualifikation. Mit dem Wechsel der Selektion auf die Stufe 6. Klasse verstärkte sich die Belastung auf die Lehrpersonen. Die Einführung der Kontrollprüfung (Kanton Bern) ist ein deutlicher Indikator dafür.

Mit der Integration, weiteren Schulreformen und auch Bildungssparübungen einzelner Kantone beobachte ich eine gefühlte, stetige Zunahme an Belastungen für Lehrpersonen. Weitere Herausforderungen stellen sich in der heutigen Zeit mit Veränderungen der gesellschaftlichen Rolle der Lehrperson. Ist der Lehrer nur noch Coach? Wie viel ist die Lehrerin noch Vorbild, Autoritätsperson, Erzieherin? Viele Eltern können sich heute über pädagogische Themen «updaten» und sind zum Teil sehr gut oder gar besser informiert als Lehrpersonen. Die Schule hat das Wissensvermittlungsmonopol verloren. Auch der Abschied von der Basisdemokratie hin zur «Geleiteten Schule» war für etliche ältere Semester schmerzhaft. Sich einer Führungskraft unterzuordnen, die möglicherweise andere Werte als die eigenen vorweist, kann belasten.

Wie und wer fängt das alles auf?

So komplex die Situation auch sein mag, für mich treten insbesondere zwei Bereiche deutlich hervor. Die individuelle Haltung der Lehrperson und der Fokus der entsprechenden Schulleitung:

1. Die Lehrperson selber hat sehr viel in der Hand, was die Haltung und die Einstellung betrifft:

- Die Höhe der selbst gestellten «Messlatte»
- Den Anspruch, «es allen Recht zu machen»
- Den Anspruch, allen gerecht werden zu wollen
- Die realistische Einschätzung darüber, ob dieser Beruf oder dieser Arbeitsplatz noch der richtige ist, im Sinn von «Change it – love it or leave it»
- Und eben, bezogen auf den ersten Teil meines Textes: Genügend Selbstachtung, um nicht auf das Lob von aussen angewiesen zu sein.

2. Die Schulleitung trägt Entscheidendes dazu bei, ob die einzelne Lehrperson den Herausforderungen des Berufsalltags standhalten kann oder nicht. Die Schulleitung unterstützt, indem sie

- Empathie für die Mitarbeitenden hat, den ganzen Menschen sieht
- im Rahmen der Mitarbeitergespräche Bezug nimmt auf die Ressourcen, Bewusstsein für die eigene Gesundheit pflegt
- präsent ist, wahrgenommen wird
- umfassendes Feedback gibt
- auch schwierige Themen anspricht, «heisse Eisen» anpackt
- Beratungsfachleute vermittelt
- Burn-out-Prävention betreibt, nicht bloss Früherkennung
- grosszügig und flexibel ist
- unbezahlte Urlaube und Bildungsurlaube gewährt
- veraltete Direktive, Vorschriften, Einschränkungen, Formulare, Dauerprojekte, etc. entrümpelt
- Vertrauen vor Kontrolle setzt
- Spielräume öffnet und offenhält
- Ressourcen effektiv und effizient einsetzt
- Vorbild ist.

Führungspersonen, die nicht regelmässig strukturell und materiell entrümpeln, blasen den Betrieb auf und belasten die Mitarbeitenden. Eine Schulleitung muss nicht motivieren, sondern soll dafür sorgen, dass sie selber die Mitarbeitenden nicht demotiviert.

Und zum Schluss bleibt meine persönliche, allseitig entlastende Vision, dass sich die Schule eines Tages von alten Klumpfüssen lösen kann, von den Noten, den Hausaufgaben und der Selektion! Die Arbeit an sich selber würde dadurch nicht ersetzt. Es wäre jedoch ein tolles, situatives Entlastungspaket.

Der Verein «Volksschule ohne Selektion» engagiert sich für eine inklusive Schulentwicklung.

vsos.ch



Daniel Weibel, 53, Schulleiter in Ersigen (50%) und Musiklehrer (20%). Er ist Mitglied im Vorstand des VSoS und des VSLBE sowie Präsident des Elternvereins Nidau.