

Lehrerinnen und Lehrer sollten gute Verlierer sein

Lehrpersonen, die in Krisen geraten, können in den meisten Kantonen Beratung beanspruchen. Gerhard Stähli ist einer dieser Lehrerberater. Er sagt, warum es gut ist, wenn man in diesem Beruf eine gewisse Gelassenheit entwickelt. Dazu gehört die Fähigkeit, Misserfolge richtig zu deuten.

Interview: Daniel Fleischmann

Der Berufsschullehrer Felix Gartmann schildert in dieser Ausgabe von Folio, wie er demotiviert wurde. Er hat uns erlaubt, darüber zu sprechen. Was ist Ihnen beim Lesen seines Berichts aufgefallen? Herr Gartmann erzählt eine eindrucksvolle Geschichte; er zeigt, welche Kämpfe er erlebt hat und wie er zuletzt einen Weg aus seiner Krise fand. Gewisse Elemente dieser Geschichte gleichen den Krisenverläufen, wie ich sie in meiner Beratung erlebe.

Können Sie Beispiele nennen? Wenn Felix Gartmann seine alte Schule beschreibt, spricht er von «paradiesischen» Zuständen. Da stimmte einfach alles: Er identifizierte sich mit dem Beruf, dem Ort, den Lernenden, da war kein Gedanke, dass das Paradies auch einmal enden könnte. Die Schliessung dieser Schule musste wie ein Schock wirken, auf den Felix Gartmann nicht anders reagierte wie viele meiner Klientinnen und Klienten: mit einem riesigen Nein. Herr Gartmann dokumentiert das, wenn er darauf insistiert, dass er «diese Veränderung nicht im Geringsten gesucht» habe. In diesem Nein steckt eine grosse Energie, der ein sinnvolles Wirkungsfeld fehlt. Die Gedanken beginnen zu drehen, die Sorgen nehmen zu, ein Acht-Stunden-Tag am Montag – da ist eine Spirale am kreisen, die, wie bei Herr Gartmann, in Nächte ohne tiefen Schlaf oder gar gesundheitliche Probleme führen kann. Ich habe den Eindruck, dass er recht lange ge-

kämpft, sich geärgert, seine Verletzung gespürt hat bis er dazu fand, seine Situation anzunehmen.

Hätte Herr Gartmann die Veränderung besser akzeptieren können, wenn er – nicht durch verschlechterte Anstellungsbedingungen verschreckt – im Careum weitergearbeitet hätte? Ich glaube, dass die Krise ihren wichtigsten Nährboden darin hatte, dass sich Felix Gartmann mit seiner Arbeit zu stark identifizierte. Er hätte auch an seiner alten Schule in ein Mo-

tivationsloch fallen können. Auch hier hätten sich die Lernenden, das Umfeld, die Atmosphäre verändern können. Wir Menschen sollten uns damit abfinden, dass die Dinge nicht gleich bleiben.



Modalverben

*Wenn ich nur darf, wenn ich soll,
aber nie kann, wenn ich will,
dann mag ich auch nicht, wenn ich muss.*

*Wenn ich aber darf, wenn ich will,
dann mag ich auch, wenn ich soll,
und dann kann ich auch wenn ich muss.*

*Denn schliesslich:
Die können sollen, müssen wollen dürfen.*

(Graffito am U-Bahnhof Alexanderplatz in Berlin, gesehen von Willy Obrist)

Eine Verschlechterung der Anstellungsbedingungen ist doch nicht hinzunehmen! Die Arbeitsbedingungen sind in meinem Beratungsalltag selten wirklich entscheidend. In aller Regel steht hinter der ökonomischen Unzufriedenheit ein tiefer gehendes Unbehagen. Dennoch haben die Behörden natürlich die Verpflichtung, Verän-

derungen – zumal von der Tragweite, wie sie Herr Gartmann erlebte – sinnstiftend auszugestalten und verständlich zu machen. Dazu gehören faire Anstellungsbedingungen.

Wie gut managen die Rektorate diese Aufgabe tatsächlich? Um das zu beurteilen fehlen

mir die Erfahrungen. Ich weiss aber, dass auch gut kommunizierte, begründete Veränderungen Gefühle der Kränkung auslösen.

Auf welchem Boden gedeihen solche Gefühle? Sie können idealisierten

Bildern wie Felix Gartmanns «edukativem Paradies» entspringen. Auch perfektionistische Veranlagungen können Kränkungen begünstigen: Bin ich denn nicht genügend gut, dass man die Dinge ändern will? Heikel

ist schliesslich, wenn sich Lehrpersonen allzu einseitig über ihren Beruf definieren. Auch dieses Motiv finden wir im Bericht von Felix Gartmann. Er beschreibt sehr schön, wie er seine Haltung zu wandeln beginnt, als er neue, sinnstiftende Tätigkeiten ausserhalb des Schulzimmers sucht. Er baut Kinoveranstaltungen auf, entwickelt neue Interessen, unternimmt Reisen: da tritt plötzlich ein Privatmensch auf! Vage bleibt für mich, ob er auch seine pädagogischen Werte und Überzeugungen neu definiert und in der Schule selber wieder motivierende Momente findet. Noch

vertritt er ja die Überzeugung, dass es ein «feu sacré» brauche, damit ein anschaulicher und gehaltvoller Unterricht zustande kommt.

Immerhin räumt Felix Gartmann ein, dass er heute schon zufrieden sei, wenn sein Unterricht nur zu 100 Prozent oder knapp darunter vorbereitet ist! Das stimmt, hier kündigt sich eine Änderung der pädagogischen Glaubenssätze an, die ich richtig finde. Man kann tatsächlich auch dann gut unterrichten, wenn man ein Gebiet nicht perfekt beherrscht

Lehrpersonen hören selten ausdrücklichen Dank für eine gut vorbereitete Stunde. Da ist es gut, wenn man eine Selbstwürdigskompetenz entwickelt.

oder, wenn man sich – um ein Bild von Felix Gartmann zu verwenden – noch nie die Haut mit Galvanisiersäure verätzt hat. Die Lernenden erleben dann, dass die Lehrperson selber auch am Lernen ist. Wir leben in einer Lerngesellschaft; das darf im Unterricht ruhig erlebbar sein. Natürlich ist es enorm nützlich, wenn man sich im eigenen Fach wohl fühlt, souverän ist, auf eigene Erfahrungen zurückgreifen kann. Aber es kann auch spannend sein, Themen zu unterrichten, die neu sind, neugierig zu sein, die Jugendlichen einzubeziehen: Wer hat sich schon einmal die Haut verätzt; wie war das; wie haben Sie sich dabei verhalten?

Funktioniert das wirklich in Berufsfachschulen? Jugendliche loben an ihren Lehrpersonen oft, dass sie «einfach drauskommen». Diese Gefahr stelle ich nicht in Abrede. Wenn eine Lehrperson oft nicht Bescheid weiss, dann wirds schwierig.

Von Lehrpersonen wird oft eine hohe Motivation erwartet: Lehrersein ist Berufung, heisst es. Dieser Glaubenssatz ist eine Falle. Er kann zu Frustrationen führen, zu Burnout. Man



sollte den Lehrerberuf vermehrt wie andere Berufe sehen und nüchtern seine positiven und negativen Aspekte würdigen. Damit erlangt man auch eine gewisse Wahlfreiheit. Sie kann zum Beispiel helfen, nach

Unser Beruf gleicht einer Gratwanderung zwischen diesem «feu sacré» und Eigenschutz, zwischen hoher Motivation und einer gewissen Gelassenheit.

einem schönen Wochenende – anders als geplant – den Montagmorgen nicht perfekt vorbereitet anzutreten. Lehrerinnen und Lehrer müssen lernen, auch einmal mit 80 Prozent der Leistung zufrieden zu sein, das ist man in anderen Berufen auch. Dennoch ist richtig, dass der Lehrerberuf einige besondere Anforderungen stellt. Wer mit Kindern und Jugendlichen arbeitet, muss

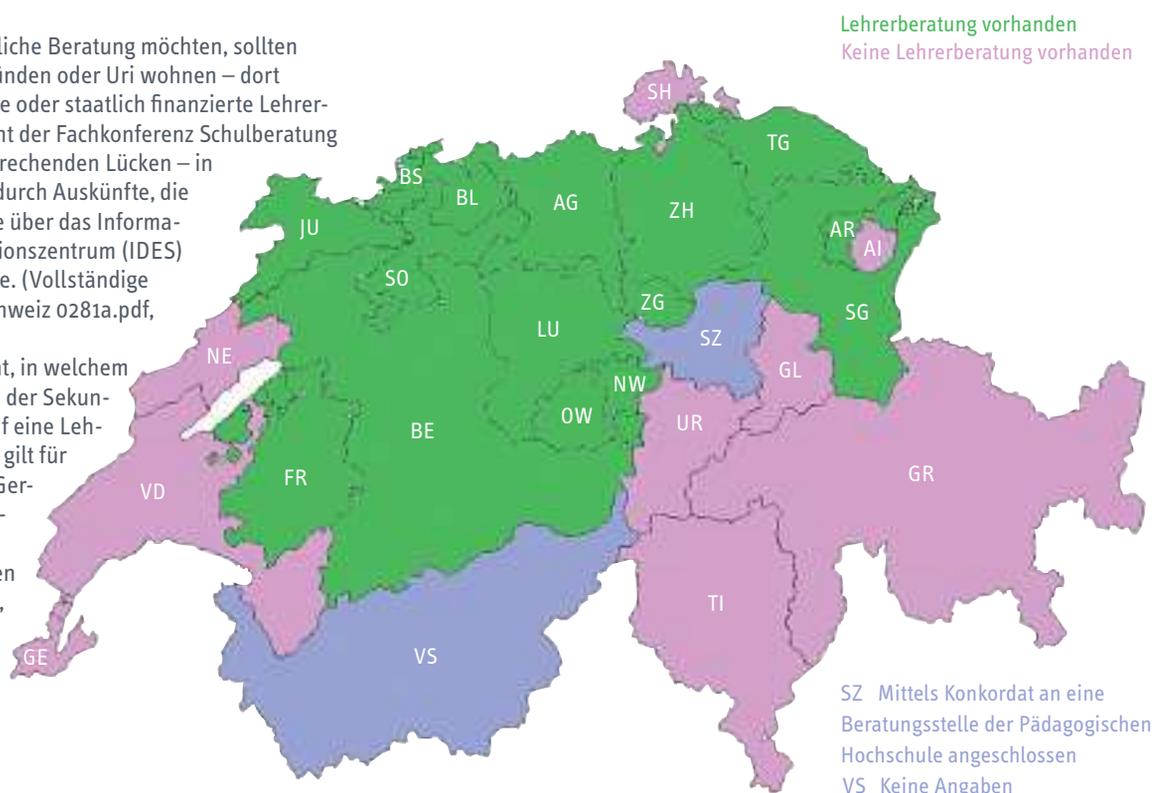
eine hohe Motivation mitbringen, denn schlechte Arbeit führt im Schulzimmer sofort zu Rückmeldungen, die die Arbeit noch schwieriger machen. Unser Beruf gleicht einer Gratwanderung zwischen diesem «feu sacré» und Eigenschutz, zwischen hoher Motivation und einer gewissen Gelassenheit.

Wie oft ist Motivation ein Thema in Ihrer Beratungsarbeit? Das Thema schwingt in den meisten Beratungen mit. Auch disziplinarische Probleme können auf Motivationschwierigkeiten zurückgehen – oder solche auslösen. Meine Aufgabe besteht oft darin zu erkennen, welche Faktoren es genau sind, die die Motivation kaputt machen. Wenn zum Beispiel Erschöpfung vorliegt, kann diese viele Gründe haben: private Probleme, Todesfälle, schwierige Kinder.

Mit welchen Anliegen kommt die Mehrheit der Ratsuchenden zu Ihnen? Ich habe in den letzten Jahren hauptsächlich mit krank geschriebenen Lehrpersonen gearbeitet, so dass ich diese Frage etwas skizzenhaft beantworten muss. Einen wichtigen Teil der Probleme bildet sicher die Unterrichtsführung. Dann bin ich oft Personen begegnet, die sagen, dass sie das Unterrichten toll finden, aber das Umfeld – Schulentwicklung, Kollegiumsarbeit, Elternarbeit, politische Entwicklungen – als Belastung erleben. Eine weitere Schwierigkeit ist dem Beruf immanent. Als Lehrperson setze ich Ziele, deren Verwirklichung ich nur teilweise beeinflussen kann. Wir möchten, dass die Jugendlichen etwas lernen. Aber wenn diese dazu nicht bereit sind, verfehle ich mein Ziel. Diese Abhängigkeit von der Kooperationsbereitschaft der Jugendlichen

LEHRERBERATUNG IN DER SCHWEIZ: LANDKARTE MIT LÜCKEN

Lehrpersonen, die fachliche Beratung möchten, sollten nicht im Kanton Graubünden oder Uri wohnen – dort existiert keine staatliche oder staatlich finanzierte Lehrerberatung. Eine Übersicht der Fachkonferenz Schulberatung Schweiz zeigt die entsprechenden Lücken – in der Romandie ergänzt durch Auskünfte, die Folio freundlicherweise über das Informations- und Dokumentationszentrum (IDES) der EDK erhalten konnte. (Vollständige Dokumente: Deutschschweiz 0281a.pdf, Romandie 0281b.pdf). Die Übersicht zeigt nicht, in welchem Ausmass Lehrpersonen der Sekundarstufe II Anspruch auf eine Lehrerberatung haben. (So gilt für den Kanton Bern, was Gerhard Stähli im oben stehenden Interview sagt: «Volksschullehrer haben Anspruch auf Beratung, Berufsfachschul-Lehrpersonen hingegen müssen dafür bezahlen.» Angaben ohne Gewähr.





Gerhard Stähli war 15 Jahre als Lehrer auf verschiedenen Stufen und als Schulleiter tätig und bildete sich berufsbegleitend im Bereich Gesprächsführung (NLP) und in Supervision, Coaching und Organisationsberatung weiter. Zeitweise beriet er Männer in Scheidungssituationen. Nach einem Studium in Psychopathologie und Sozialversicherungsrecht baute er das Case Management für Lehrpersonen des Kantons Bern am Institut für Weiterbildung der PH Bern auf; gerhard.staehli@phbern.ch, beratung-iwb.phbern.ch

macht den Beruf anspruchsvoll. Gute Lehrpersonen haben darum ein ausgebildetes Misserfolgsmanagement, sie haben gelernt, gute Verlierer zu sein. Schwierig an unserem Beruf ist schliesslich, dass wir als Solisten auftreten und, wie Herr Gart-

Wir sollten uns solche Fragen öfter stellen: Bin ich am richtigen Ort? Erlebe ich noch immer Freude? Was zehrt an mir, was tut mir gut?

mann an seinen grauen Montagen, acht Konzerte geben, in denen niemand applaudiert. Lehrerinnen und Lehrer hören selten ausdrücklichen Dank für eine gut vorbereitete Stunde, für ein spannendes Experiment. Da ist es gut, wenn man eine Selbstwürdigungskompetenz entwickelt und sich darin übt, geheime Zeichen der Anerkennung – eine Klasse, die die Stunde ruhig verlässt – zu lesen.

Wie kann man lernen, ein guter Verlierer zu sein? Ich glaube, dass Herr Gartmann einen guten Weg eingeschlagen hat, indem er den Kontakt zu seinen Kollegen suchte. Wie kommen meine Kolleginnen mit der Klasse zurecht, mit der ich so Mühe habe? Eine solche Frage kann helfen, Probleme richtig zu deuten und das eigene Verhalten zu hinterfragen. Vielleicht merke ich dann, dass die Klasse, die ich als laut empfinde, bei Kollegen auch so laut ist, ohne dass diese darin einen Nachteil sehen. Das Verlieren fällt zudem dann leichter, wenn wir uns klar machen, dass wir nur zu einem Teil die Verantwortung für das Lernverhalten unserer Schülerinnen und Schüler tragen. Andere bedeutendere Einflüsse nehmen das Elternhaus, der Jugendliche selber, und sicher auch das System Schule.

Wie erfolgreich sind Ihre Beratungen? Beratungen dienen dazu, eine Klärung herbeizuführen; das gelingt uns fast immer. Schwierig wirds nur, wenn die Chemie zwischen Ratsuchendem und Berater nicht stimmt, oder wenn jemand nicht bereit ist, sich zu ändern. Eine Beratung basiert darauf, dass der Ratsuchende aufhört, Schuldige für seine Probleme zu suchen. Es ist zum Beispiel sinnlos, einer Klasse anzulasten, dass man demotiviert ist; diese Perspektive bringt mich in eine Opferrolle, in der ich träge bin und passiv. Die Frage soll viel mehr lauten: Was passiert bei mir, wenn ich eine Klasse negativ erlebe? Erlebe ich mich in meiner Autorität angegriffen? Bin ich der Überzeugung, dass guter Unterricht nur in stillen Klassen möglich ist? Führe ich das Verhalten der Klasse auf meinen Unterrichtsstil zurück? Am Ende einer solchen Klärung ist die Lehrperson in der Lage, ihr Verhalten zu verstehen und zu wandeln. Und wenn sie Vorbehalte gegenüber gewissen Zuständen behält, hat sie vielleicht Wege entdeckt, diese zu verändern. Wenn nicht, kann Beratung auch dazu dienen, dass jemand zur Erkenntnis kommt, dass ein Berufswechsel notwendig ist.

Wer hat Anspruch auf eine solche Beratung? Lehrerinnen und Lehrer auf Volksschulstufe haben Anspruch auf zwölf kostenlose Beratungen pro Jahr. Berufsfachschullehrpersonen müssen pro Stunde 120 Franken bezahlen. Sie werden in der Regel von den Rektoraten bezahlt (sofern die Betroffenen dies wünschen).

Gibt es Drehtüren-Effekte, Ratsuchende, die immer wieder Hilfe benötigen? Ja, solche Effekte könnten dann drohen, wenn die Ratsuchenden vor allem auf der Handlungsebene aktiv geworden sind – sie haben eine neue Klasse übernommen, ihren Unterrichtsstil etwas verändert, sind etwas strenger geworden. Demgegenüber verlangen nachhaltige Veränderungen oft

auch eine Auseinandersetzung mit der eigenen Person, mit der eigenen Emotionalität. Männer haben damit mehr Mühe als Frauen.

Wie können Lehrpersonen ihre Motivation pflegen? Wir bringen unsere Autos regelmässig in den Service und warten unsere Maschinen – aber wir machen uns selten Gedanken darüber, ob wir uns bei der Arbeit noch wohl fühlen. Wir sollten uns solche Fragen öfter stellen: Bin ich am richtigen Ort? Erlebe ich noch immer Freude? Was zehrt an mir, was tut mir gut? Standortbestimmungen kann ich im Gespräch mit Kollegen vornehmen, mit meiner Partnerin, mit mir selber, indem ich achtsam bin auf meine Stimmung – zum Beispiel am Montagmorgen.

Wie können Schulleitungen die Motivation ihrer Mitarbeitenden fördern? Eine zentrale Aufgabe von Schulleitungen ist es, Wertschätzung zu zeigen und diese in Mitarbeitergesprächen zu unterstreichen. Auf dieser Basis kann man dann auf sorgfältige Art auch auf Schwächen hinweisen und Möglichkeiten erörtern, wie Verbesserungen erreicht werden können. Zudem rate ich den Schulleitungen, nötige Veränderungen so zu kommunizieren, dass der Sinn ersichtlich, verstehbar wird.

*f. Dans la plupart des cantons, les enseignants qui se voient confrontés à une crise peuvent demander de l'aide. Gerhard Stähli est un des consultants qui les reçoit. Il nous explique pourquoi, dans ce métier, il faut savoir garder son calme et son «sang-froid». En fait partie, par exemple, la capacité d'analyser correctement les échecs. Il nous parle aussi de l'histoire de Felix Gartmann (texte séparé).
www.bch-folio.ch (1609_interview_staehli_f)*