

Josef Zollneritsch

Motiviert oder ausgebrannt? – Die LehrerInnen als Schlüssel für eine gute Schule

Die Rolle der Lehrerin und des Lehrers wurde in den letzten Jahren deutlich komplexer, beinhaltet zahlreiche Dilemmata (z. B. Förderung vs. Beurteilung) und kann den gesellschaftlichen Anforderungen kaum gerecht werden. Dennoch: Ganz wesentlich ist die Bereitschaft, sich als Person ins Geschehen einzulassen und vor allem die LehrerInnenrolle möglichst professionell anzulegen. Es gilt, einen guten Mix zu schaffen zwischen Involvierung und Entspannung, bei aller Professionalität sich selbst nicht aus dem Auge zu verlieren. Gute LehrerInnen können in ihrer Freizeit abschalten. Der Dreiklang Fachkompetenz, Methodenkompetenz und personale Kompetenz ist in einem ausgewogenen Verhältnis prozesshaft zu entwickeln. SchülerInnen haben sehr klare Erwartungen an gute LehrerInnen: nämlich hohe Fachkompetenz, Gerechtigkeit und Respekt für die SchülerInnenpersönlichkeit. Dafür ist ständige Fortbildung und permanente Reflexion des Unterrichtshandelns notwendig, z. B. durch Supervision. Gute LehrerInnen arbeiten an ihren Schlüsselqualifikationen (z. B. der Kommunikationsfähigkeit), vergessen aber dabei nie, fachlich „on top“ zu bleiben.

Uwe Schaarschmidt beschreibt 4 LehrerInnentypologien; der ideale Muster-G LehrerInnentyp ist gekennzeichnet durch hohes Engagement und Ehrgeiz, gepaart mit Distanzierungs- und Regenerationsfähigkeit (siehe *Krumpholz-Reichel* 2004). Auf der anderen Seite steht der Risikotyp B, dem es nicht gelingt, ausreichend Distanz zur Arbeit zu finden und der resigniert und ausgebrannt vor der Klasse steht. Bei der letzten großen LehrerInnenuntersuchung in der Steiermark (alters- und gesundheitsgerechte Schulen in der Steiermark, 1999) gaben 25 % der befragten LehrerInnen an, dass bei ihnen die Gefahr einer inneren Kündigung besteht, da im Beruf keine Sinnfindung erlebt wird.

„Wer Leistung will, muss ins Personale investieren.“ (*Günter Funke* 2000) LehrerInnen sind BeziehungsarbeiterInnen und erhalten sich die Fähigkeit, dieses Investment ins Personale verlässlich zu leisten. Daher müssen sie auch in die eigene Persönlichkeit investieren. Die Lehrerin, der Lehrer – ein „Wunderwuzzi“?

Es geht um die Annäherung an eine Form. Grundvoraussetzung dafür ist ein gutes Maß an Kontakt- und Kommunikationsbereitschaft (siehe *Mayr* 1994). Es ist Faktum, dass SchülerInnen immer stärker Bedürfnisse im sozial-emotionalen Bereich anmelden. LehrerInnen bieten ihre Person und ihre Handlungsmuster als Modell an. Wie LehrerInnen gerade in schwierigen Situationen reagieren, wie kompetent und adäquat diese Art der Reaktion ist: SchülerInnen taxieren gnadenlos, der Erfolg oder Misserfolg des LehrerInnenhandelns entscheidet sich in Minuten. LehrerInnen motivieren durch Vorbildwirkung. Ein Grundmaß an Respekt vor denkbar verschiedenen SchülerInnenpersönlichkeiten ist Voraussetzung, nicht zu vergessen die Kunst, mit (schwierigen) Eltern umzugehen. Aktives Umgehen und Steuern von Kommunikationsprozessen und Konflikten bestimmen den Alltag von PädagogInnen, das reine „Vermitteln“ hat ausgedient.

Die „immanent forschende“ LehrerIn, die immer auf eine gute Balance zwischen theoretischer Fundierung und praktischem Handeln achtet, weiß auch gut über entwicklungs- und sozialpsychologische Phänomene Bescheid, klagt nicht über den ständig präsenten Erziehungsauftrag und versucht, hinsichtlich multipler Rollendiffusionen eine gute Balance zu finden. Schließlich: In regelmäßigen Abständen sollte die Schule gewechselt werden, spätestens nach 10 Jahren sollte es selbstverständlich sein, ein neues Umfeld zu suchen. Dieses Postulat gilt in gleicher Weise für SchulleiterInnen. Das belebt, schafft neue Eindrücke und fördert die Psychohygiene. Kanada ist hier Vorbild.

Für ältere Lehrkräfte sind Ausstiegs- und Umstiegsoptionen zu entwickeln. Wer nicht mehr LehrerIn sein mag, soll seitens des Schulsystems eine faire Chance eingeräumt bekommen, sich weiterzuentwickeln bzw. weiterzubilden. Ferner sind alle Varianten eines „Time-out“ genau zu prüfen. Denn: Frühpensionierungen oder „innere Kündigungen“ dürfen nicht die einzige Lösung bleiben, um mit Belastungserscheinungen umzugehen.

Ein Plädoyer für eine umfassende schulische Bestärkungskultur

Der klassische lehrerInnenzentrierte Unterricht ist tendenziell auslaugend. Viele Kolleginnen und Kollegen haben den Eindruck, dass sie permanent mehr geben, als sie zurückbekommen. Lob für die Lehrerin und den Lehrer wird kaum sichtbar. Ein Gutteil der Kommunikation im schulischen Bereich ist ausgesprochen problemzentriert. Insgesamt gibt es viel zu wenig Zeit für wertschätzende und stärkende Rückmeldungen. Es ist daher nicht verwunderlich, dass viele LehrerInnen besonders in der Mitte ihres Berufslebens in die so genannte „Burnout-Falle“ tappen. Sehr oft ist diese verbunden mit privaten Belastungsmomenten, so dass es zu einem schleichenden Energieverlust kommt und die Erfüllung der beruflichen Aufgaben subjektiv immer schwieriger erscheint. Gekoppelt ist dieses subjektive „Burnout-Erleben“ nicht nur mit einem allgemeinen Erschöpfungszustand, sondern vielmehr auch mit einer permanenten Sinnproblematik. Zu viele LehrerInnen vermeinen, dass die Arbeit mit den SchülerInnen kaum Sinn bereitet. Wie schon erwähnt, leiden etwa 25 % der steirischen LehrerInnen unter dem Syndrom der inneren Kündigung. Diese KollegInnen erleben sich nur als vermindert berufsfähig bzw. vermeinen, dass sie in zwei bis drei Jahren den beruflichen Belastungen überhaupt nicht mehr gewachsen sein werden. Gepaart mit diesem Befund ist die Imageproblematik des Lehrberufes. LehrerInnen schätzen ihr eigenes Image generell schlecht ein. Im Gegensatz dazu steht das öffentliche Ansehen der LehrerInnenschaft, das im Unterschied zum Vorjahr wieder deutlich gestiegen ist. Gegenwärtig geht rund die Hälfte der Bevölkerung von einem guten Image der Lehrkräfte aus, die Durchschnittsbewertung liegt bei „3“ (siehe IFES 2007). Grundsätzlich müssen alle Anstrengungen in Richtung einer Aufwertung des LehrerInnenimage gehen. Es ist zu bedenken, dass dieser Beruf einer der wichtigsten und am wenigsten verzichtbaren der Gesellschaft ist.

„Wer die SchülerInnen stärken will, muss zuerst die LehrerInnen stärken“. Diese Stärkung ist zunächst als Forderung an das Selbst zu sehen. Nur wenn ich von mir überzeugt bin, wenn ich ein einigermaßen intaktes Selbstwertgefühl habe und wenn ich davon ausgehe, dass ich einen unverwechselbaren und wichtigen Beruf inne-

habe, kann diese permanente Forderung an Selbstmotivation einigermaßen gelebt werden. Leider wird der von vielen sehnsüchtig erwartete „rote Teppich“ nie ausgerollt, nie kommt jemand, der einem die so heiß ersehnte Anerkennung gibt, die man wirklich verdient habe usw. und sofort. Der LehrerInnenberuf erfordert daher eine permanente Arbeit an der eigenen Person. Diese Arbeit ist umso leichter, je eher es ein kommunikationsorientiertes Klima im LehrerInnenteam gibt. Teambesprechungen und Supervision sollten fixe Bestandteile jeder modernen LehrerInnenarbeit sein. Noch wichtiger erscheint mir jedoch in einem LehrerInnenkollegium die ausdrückliche Erlaubnis, über Probleme reden zu dürfen. Arbeit mit SchülerInnen heißt, dass Probleme der Normalfall sind. Es hat keinen Sinn, diese zu verschweigen oder unter den Teppich zu kehren. Zum eigenen Wohlbefinden gehört aber auch der Ausbau der Kommunikations- und Konfliktlösungskompetenz. Diese Schlüsselqualifikationen werden in einem modernen LehrerInnengeschehen immer bedeutsamer, zumal es tendenziell immer stärker vom lehrerInnenzentrierten zum schülerInnenzentrierten Unterrichts-Setting kommen wird.

Verantwortlich für das Wohlbefinden in einem Lehrkörper sind in erster Linie unsere SchulleiterInnen. Hier gilt der Grundsatz, dass es nie genug Anerkennung geben kann. Stärken stärken ist besser als Kritik zu üben. LehrerInnen haben unterschiedliche Qualitäten und das ist gut so.

Das Motto heißt: „Hinschauen und nicht Wegschauen.“ „Wo die Gleichgültigkeit zur Gewohnheit wird, dort stirbt die Beziehung.“ Schwierig ist das Durchhalten einer permanenten Aufmerksamkeit. Pädagogisch arbeiten heißt, Prozesse im Auge behalten. Zu diesen Prozessen gehören natürlich ganz wesentlich unsere Lehrerinnen und Lehrer. SchulleiterInnen, die in der Lage sind, Bedürfnisse (persönlicher sowie fachlicher Art) zu erkennen, sind kompetent. Sie dürfen sich auch nicht scheuen, Konsequenz und Ausdauer zu vermitteln und dürfen Schwierigkeiten nicht aus dem Wege gehen.

Eine moderne Schulhauskultur ist eine Ermutigungs- und Bestärkungskultur. Sie darf nie den Anschein erwecken, dass LehrerInnen alleine gelassen werden bzw. allein für alles verantwortlich oder gar schuld an Problemen sind. Der Grund, warum viele LehrerInnen unter Überforderungssymptomen leiden, hat eben auch mit diesem Gefühl zu tun, allein gelassen zu werden.

Die Lehrerinnen und Lehrer sind ein ganz wertvolles und wichtiges Kapital. Dieses Kapital muss gepflegt werden, zumal wir alle älter werden und unser Nervenkosüm dadurch nicht robuster wird. In einem Lehrkörper, in dem kaum noch jemand unter 40 Jahre alt ist, bedarf es einer besonderen Obsorge bzw. Behutsamkeit. Respektieren wir einander, die wir uns vielfältig belastet sehen, machen wir auf der anderen Seite aber auch positive Potenziale sichtbar! Es gilt, problemlösungsorientierte Sichtweisen zu leben, anstatt immer wieder neue Gründe zu suchen, warum etwas nicht geht. Sehen wir herankommende Schwierigkeiten nicht als Grund zum Verzweifeln, sondern als Chancen für Wachstum und freuen wir uns daran, dass Schule sich so vielfältig und laufend verändert. Es gibt keinen lebendigeren Lebensbereich als einen Schulorganismus!

Wenn individuelle Schwierigkeiten ein bestimmtes Ausmaß erreicht haben, scheuen viele LehrerInnen, Beratung in Anspruch zu nehmen (in der Steiermark z. B. beim LehrerInnenberatungszentrum oder bei der Schulpsychologie). Sich Probleme einzugestehen, wird vielfach als Makel erlebt, da die einzelkämpfenden LehrerInnen

eben solche Probleme mit ihrer Rolle als wissende ExpertInnen als unvereinbar sehen.

Andererseits kann Beratung Wunder wirken, alleine dadurch, dass es zu einer Veränderung von Sichtweisen kommt. Neue Sichtweisen erzeugen durch einen anderen Blickwinkel Entlastung. Die schlichte Erkenntnis, dass Probleme überhaupt sein dürfen bzw. dass auch andere Probleme haben, erleichtert ungemein. Für nicht wenige LehrerInnen geht es auch darum, Arbeit und Freizeit anders zu gewichten. Es ist z. B. wichtig, Entspannungsphasen bewusst wahrzunehmen oder nicht alle beruflichen Belastungen mit nach Hause zu nehmen.

Last but not least ist es von Bedeutung, welche Signale von einer bewusst gestalteten Schulhauskultur ausgehen. Erfahren LehrerInnen, dass sie letztlich ganz alleine für alle Probleme zuständig sind, oder gibt es so etwas wie einen solidarischen Lastenausgleich? Wird eine gewisse Problemlösungskultur gelebt und gibt es so etwas wie einen Teamgedanken? Gibt es eine gemeinsame Philosophie und daraus abgeleitete Maßnahmen, wie mit dem schwieriger werdenden Erziehungsauftrag umzugehen ist? Und vor allem: Nimmt die Schulleitung ihre Rolle voll wahr und wird diese Rolle von den LehrerInnen als stärkend erlebt?

Fragen über Fragen, die nie endgültig beantwortet sein werden. Nur wenn wir unsere Schule zeitgemäß positionieren, wird es auch so etwas wie die gewünschte öffentliche Akzeptanz geben, die für uns einen wertvollen Rückhalt bieten könnte. Schulen müssen Selbstbewusstsein ausstrahlen und dieses auch aktiv nach außen vertreten, damit LehrerInnen ihre Rolle in Würde und maximalem Selbstbewusstsein ausüben können. Wir sind es den anvertrauten Kindern und Eltern schuldig.

LITERATUR

- Funke, G. (2000): Plädoyer für eine personale Pädagogik. In: *Begegnungen* 4/2000, S. 6–10.
- IFES (2007): *Schul-Monitoring*, unveröffentlichter Studienbericht, Wien.
- Krumpholz-Reichel, A. (2004): Zielloses Überengagement. In: *Psychologie heute*, Jänner 2004, S. 36–37.
- Landesschulrat für Steiermark (1999): Kurzinformation über die Ergebnisse der Analyse „Alters- und gesundheitsgerechte Schulen in der Steiermark“, Erlass an die steirischen Schulen, Graz.
- Mayr, J. (1994): LehrerstudentInnen – gestern, heute, morgen. In: Mayr, J. (Hg.): *LehrerInnen werden*, S. 79–97, Innsbruck.

ZUM AUTOR: HR Dr. Josef ZOLLNERITSCH ist Landesreferent für Schulpsychologie in der Abteilung Schulpsychologie/Bildungsberatung im Landesschulrat für Steiermark.