

Lehrersein heute – Aufgaben und Belastungen und Wege zur Berufszufriedenheit

Lehrersein - was bedeutet das unter den Bedingungen der heutigen Bildungsgesellschaft?

Mehr als je zuvor in der Geschichte der Menschheit wird Bildung heute zu einem höchsten Gut. Und zwar nicht nur für den einzelnen Menschen, weil sie seine Lebenschancen verbessert und seine Zukunft sichert. In Zeiten der Globalisierung wird Bildung zu einem höchsten Gut für alle Gesellschaften. Denn nur auf der Basis einer Bildung für alle kann die Menschheit ihre heutigen Probleme lösen und neue Herausforderungen bewältigen, so dass wir die Hoffnung auf ein friedliches Zusammenleben auch in Zukunft nicht aufgeben müssen. Die UNESCO bemüht sich um ein möglichst hohes Bildungsniveau der nachwachsenden Generation weltweit. Ausfluss dieser Bemühungen sind die TIMMS- und PISA-Studien. Sie sollen die Länder anspornen und unterstützen, ihr Bildungssystem und ihre Bildungsstandards zu verbessern.

Die PISA-Studien haben erreicht, dass Schule und Bildung verstärkt im Blickpunkt der Öffentlichkeit stehen. Die seit längerem geführten Diskussionen über den Erziehungs- und Bildungsauftrag von Schule heute und die Überlegungen und Maßnahmen zur Entwicklung von Schule erhalten plötzlich höchste Bedeutung.

Schule steht unter einem enormen Innovationsdruck. Vieles ist in den letzten Jahren schon in Bewegung gekommen. Aber alles, was zur Entwicklung von Schule und zur Verbesserung der Bildung unserer Kinder beitragen soll, muss von den Lehrerinnen und Lehrern geleistet werden. Sie garantieren die Qualität unseres Bildungssystems. Von ihrem professionellen Handeln und ihrer Einsatzbereitschaft hängt der Erfolg solcher Maßnahmen ab.

Und damit sind wir beim Thema! Mit der Schule ist seit einigen Jahren – nicht erst seit PISA – auch der Lehrerberuf unter Innovationsdruck geraten. Die enormen Belastungen hängen damit zusammen: Auf der einen Seite werden an das berufliche Handeln der Lehrpersonen höchste Erwartungen und vielfältige Anforderungen im Zusammenhang mit dem heutigen Erziehungs- und Bildungsauftrag von Schule gestellt. Auf der anderen Seite sind es problematische Voraussetzungen bei den Schülern und schwierige Rahmenbedingungen im System Schule, die eine optimale Erfüllung dieser

anspruchsvollen beruflichen Aufgaben erschweren oder sogar behindern. Ich möchte zeigen, dass es in diesem Spannungsfeld unausweichlich immer wieder zu beruflichen Belastungen kommen muss. Im zweiten Teil des Referats möchte ich Ansatzpunkte zur Überwindung dieser Belastungen und zu mehr Berufszufriedenheit darstellen.

1 Anforderungen an den Lehrerberuf im Zusammenhang mit dem heutigen Bildungs- und Erziehungsauftrag von Schule

Schule muss ihren Erziehungs- und Bildungsauftrag überdenken und neue Wege zur Erfüllung dieses Auftrags suchen. Der erste Grund dafür ist der rasche gesellschaftliche Wandel. Er hat für die Schule zwei Konsequenzen:

- Die jungen Menschen müssen auf veränderte Lebenswelten vorbereitet werden. Dafür reicht die Tradierung bewährten Wissens an die nächste Generation nicht mehr aus. Schule muss die Heranwachsenden befähigen, mit unvorhersehbaren Situationen, mit sich wandelnden Lebensverhältnissen und mit ständig neuen Anforderungen fertig zu werden. Sie muss ihnen beibringen, mit der Informationsflut und der Veränderbarkeit des Wissens, mit Unsicherheit und Nichtwissen umzugehen, damit sie ihr künftiges Leben eigen verantwortlich gestalten und meistern können.
- Schulkinder wachsen heute unter veränderten Lebensbedingungen heran und bringen andere Erfahrungen und Lernvoraussetzungen in den Unterricht mit. Schule muss berücksichtigen, dass die anthropologischen Grundverhältnisse, in denen sie aufwachsen, problematisch geworden sind:
 - Das **Verhältnis zur Welt**, der Aufbau eines Weltbilds und die Übernahme der Kultur sind problematisch angesichts einer unüberschaubaren Informationsfülle, unbegrenzten medialen Erfahrungsmöglichkeiten und vielfältigen außerschulischen Lern- und Bildungsangeboten.
 - Das **Verhältnis zu den Mitmenschen**, die Integration in soziale Gemeinschaften und in die Gesellschaft sind problematisch angesichts oft schwieriger Familienverhältnisse, brüchiger Sozialbeziehungen und widersprüchlicher Moralvorstellungen.

- Das **Verhältnis zu sich selbst** und die Entwicklung einer eigenen Identität sind problematisch angesichts einer Fülle an Lebensstilen und Handlungsmöglichkeiten, mit dem Zwang zu ständigen Entscheidungen ohne klare Wertorientierungen, emotionale Sicherheit und soziale Anerkennung.

Mehr und früher als je zuvor müssen die Heranwachsenden diese Grundverhältnisse selbständig aufbauen und regeln. Dafür brauchen sie Erfahrungen, die es ihnen erlauben, sich künftig in rasch wechselnden Umwelten angemessen zu verhalten. Wir müssen ihnen Lernräume bereit stellen, in denen sie ihre eigenen Lerninstrumente selbst konstruieren und weiter entwickeln, also immer neue Denk-, Handlungs- und Problemlösungsmuster entwerfen können.

Schule hat damit die schwierige Aufgabe, die jungen Menschen beim eigenständigen Aufbau ihrer Person im Bildungsprozess zu unterstützen.

Dafür ist eine **neue Lernkultur** erforderlich. Es geht um „situiertes Lernen“ (Mandl), das sich an authentischen Aufgaben, Problemen oder Fällen orientiert. Dabei liegt besonderer Wert auf der Aneignung von operativem Wissen zur Problemlösung und von methodischem Wissen zur Steuerung der eigenen Lern- und Umlernprozesse. Von höchster Bedeutung ist ein Wertwissen zur Bewertung und Auswahl von Informationen. Gleichzeitig bekommen dabei die Formen und Methoden des Lernens ein größeres Gewicht. Kompetenzen werden zu einem bedeutsamen Inhalt des Lernens.

Diese neue Lernkultur lässt sich nur in einer **neuen Schulkultur** verwirklichen. Schule selbst muss zu einer lernenden Organisation werden, die sich immer weiter entwickelt. Lehrkräfte müssen die Strukturen von Unterricht und Schule als Lernräume immer wieder neu konstruieren, damit die Schüler ihre Lerninstrumente und Kompetenzen im handelnden Umgang selbständig aufbauen können.

Der zweite Grund für die Neubestimmung der Bildungs- und Erziehungsaufgaben ist die fortschreitende Ausdifferenzierung der Gesellschaft. Schule ist über viele Jahre hinweg die wichtigste Sozialisationsagentur für unsere Heranwachsenden. Sie lernen nicht nur **in** der Schule, sondern sie lernen Schule, wie sie funktioniert, ihre Regeln, Normen, Kommunikationsmuster und Handlungsroutinen. Nur wenn diese Schulkultur mit der gesellschaftlichen Kultur übereinstimmt, können die Heranwachsenden in die Gesellschaft integriert werden und eine kulturelle Identität aufbauen. Tatsächlich jedoch werden die Kinder und Jugendlichen in

ihrer Lebenswelt außerhalb der Schule zu ganz anderen Lernformen und Lerninhalten motiviert. Die Vielfalt der Medienangebote und Computer, Internet und Handy ermöglichen ihnen faszinierende Erfahrungen, vielfältige Aktivitäten, sozialen Austausch und Anerkennung bei diesen selbst gesteuerten Lernprozessen.

Die schwierige Aufgabe der Lehrkräfte besteht darin, den Schülern zu helfen,

- ihre divergierenden Lern- bzw. Lebenswelten in einen Zusammenhang zu bringen
- die außerschulischen Lernerfahrungen der Schüler für das unterrichtliche und schulische Lernen nutzbar zu machen
- den jungen Menschen emotionalen Rückhalt, Sicherheit, Geborgenheit und soziale Anerkennung zu bieten
- ihnen realistische Lebensperspektiven zu eröffnen
- ein eigenes System stabiler Wertorientierungen aufzubauen.

Bei der Bewältigung dieser anspruchsvollen Aufgaben wären die Lehrkräfte auf bestmögliche Arbeitsbedingungen in der Schule angewiesen. Aber wie sieht die Realität aus?

2 Belastungen für den Lehrerberuf im Zusammenhang mit den strukturellen Bedingungen des Berufsfeldes

Sie ergeben sich zunächst daraus, dass das soziale System der Schule, in dem die Lehrkräfte täglich agieren, durch einen hohen Grad an **Komplexität** und **Kontingenz** gekennzeichnet ist. Die Ursache dafür liegt in der funktionalen Binnendifferenzierung des Schulsystems. Im Laufe der Jahrzehnte wurden neue Schulformen und Schulabschlüsse eingerichtet (Wirtschafts- oder Fachoberschulen mit Fachabitur), neue Funktionen (Vertrauenslehrer, Beratungslehrer) und Gremien (zur Elternmitwirkung) eingeführt und neue Unterrichts- und Organisationsformen entwickelt (Förderunterricht, Stützkurse, wahl- und Leistungskurse, Integrationsformen). Dadurch vergrößerten sich nicht nur die Handlungsspielräume, sondern gleichzeitig auch der tägliche, oft belastende Entscheidungsdruck für die Lehrkräfte.

Die Komplexität des Handlungsfeldes kommt in seiner Vielschichtigkeit, Vernetzung und Folgelastigkeit zum Ausdruck. Die **Vielschichtigkeit** zeigt sich darin, dass die Lehrkräfte zugleich mehrere und teilweise widersprüchliche Aspekte und Anforderungen im Handeln berücksichtigen müssen: die kognitive, affektive, soziale und körperliche Dimension der Person

der Schüler; pädagogische, organisatorische und juristische Aspekte der Situation; die Ansprüche einzelner Schüler und die der Schulklasse; die Erwartungen der Eltern, des Kollegiums und der Schulbehörde. Das erschwert eindeutige Handlungsorientierungen und führt zu Missverständnissen zwischen Lehrpersonen, Schülern und Eltern.

Befragungsergebnisse zeigen die Konsequenzen: Die Lehrkräfte fühlen sich bei ihren Bemühungen, möglichst effektiv, unkonventionell und unbürokratisch auf die Probleme in ihren Klassen zu reagieren, von Schülern und Eltern meist nicht verstanden, von Kollegium, Schulleitung und Schulbehörden oft zu wenig unterstützt und teilweise nicht einmal gedeckt.

Die Vielschichtigkeit des beruflichen Entscheidungsfeldes kann schwer wiegende Rollenkonflikte zur Folge haben. Intrarollenkonflikte, weil die Lehrpersonen nicht mit den widersprüchlichen Erwartungen umgehen können, die an ihre Lehrerrolle gestellt werden und die teilweise mit ihrem eigenen beruflichen Selbstverständnis unvereinbar sind. Interrollenkonflikte, weil auch widersprüchliche Anforderungen an die unterschiedlichen Rollen gestellt werden, die sie vereinbaren müssen: unterrichten, bewerten und selektieren; erziehen und beraten, verwalten, organisieren und innovieren. Forschungen zeigen: Die Lehrkräfte selbst sehen ihre wichtigsten beruflichen Aufgaben und Ziele in ihrer Erzieherrolle: Unterstützung der Persönlichkeitsentwicklung der Schüler durch Wertevermittlung und Aufbau von Haltungen; Beseitigung von Erziehungsproblemen und Konflikten, Verbesserung der Lernvoraussetzungen und der Kooperation mit den Eltern. Gerade in diesem Bereich liegen jedoch die größten Probleme und Belastungen (Aggressionen, Verhaltensauffälligkeiten, Konflikte, mangelnde Arbeitshaltung und Leistungsbereitschaft). Und hinsichtlich dieser Herausforderungen sind die Lehrkräfte meist am wenigsten ausgebildet.

Die fortschreitende Ausdifferenzierung des Schulsystems führt zu Integrationsproblemen. Durch **Vernetzung** soll sichergestellt werden, dass die ausgegliederten Teilfunktionen im Hinblick auf den Bildungsprozess der Schüler zusammenwirken können. Die Konsequenzen sind zunehmende Bürokratisierung, administrative Regelungen und organisatorische Probleme. Gerade dadurch fühlen sich die Lehrkräfte bei der Erfüllung ihrer eigentlichen pädagogischen Aufgaben beeinträchtigt.

Hinzu kommt das Problem der Folgelastigkeit: Berufliche Entscheidungen können Folgen haben, die weder angezielt noch vorhersehbar waren, die plötzlich auftreten und sehr belastend wirken. Sie stören Unterrichtsabläufe (wenn plötzlich ein erboster Vater vor der Türe steht), durchkreuzen gute

geplante Aktionen (wenn die Schulleitung blockiert), verursachen Enttäuschungen, Ärger, Ohnmachtsgefühle und lähmen Entschlussfreudigkeit und Spontaneität des Handelns.

Der zweite strukturelle Faktor, der immer wieder zu beruflichen Belastungssituationen führt, ist die **Kontingenz** des sozialen Systems Schule. Kontingenz erwächst aus der Umweltoffenheit und Plastizität des Menschen. Sie wird vom Handelnden als Freiheit und Handlungsspielraum und vom Partner als Problem mangelnder Erwartungssicherheit erlebt. Lehrer und Schüler können prinzipiell ganz unvorhergesehen, überraschend und variabel reagieren oder handeln. Daher ist das berufliche Handeln von Lehrpersonen immer mit Enttäuschungsgefahr verbunden und erfordert ein Sich Einlassen auf Risiken. Das Berufsfeld birgt ein sehr großes Konfliktpotential in sich. Schule als Institution muss durch ein **Präferenzsystem** (aus Normen, Regeln, Zielen, Verordnungen) die Kontingenz auf ein handhabbares Maß reduzieren. Die Handlungen aller Beteiligten sollen dadurch auf einen einheitlichen pädagogischen Sinn hin ausgerichtet und in ihrem Zusammenspiel strukturiert werden. Dadurch sollten die Lehrkräfte ein gewisses Maß an Handlungssicherheit gewinnen.

Aber wir wissen alle, dass diese institutionelle Sinnsicherung unter den Bedingungen der heutigen Gesellschaft nicht mehr ausreicht. Angesichts des raschen gesellschaftlichen Wandels, des wissenschaftlichen und technischen Fortschritts, der Digitalisierung und Globalisierung, des Wertpluralismus und der Vielfalt der Kulturen und Lebensstile werden die institutionellen Vorgaben der Schule zunehmend fragwürdig, brüchig, interpretationsbedürftig.

Hier stoßen wir auf eine dritte strukturelle Ursache für Belastungen. Die Institution Schule stammt in ihrer obrigkeitsstaatlichen Struktur noch aus dem 19. Jahrhundert. Dieses System unter den veränderten Bedingungen und Anforderungen des 21. Jahrhunderts noch stabil zu halten, erfordert immer größere Anstrengungen. Viele Prozesse im Innern, die Problemlösungsmuster und Handlungsroutinen sind in Jahrzehnten erstarrt. Neue Anforderungen, Ziele Inhalte versucht man nach altem obrigkeitsstaatlichem Muster von oben mittels Gesetzen, KMS, Lehrplänen und administrativen Kontrollen zwangsweise durchzusetzen. Die Hauptlast der Umsetzung vor Ort müssen die Schulleitungen, insbesondere aber die einzelnen Lehrkräfte tragen. Dabei stehen sie unter **zweifachem Druck**: Sie bemühen sich, die gestiegenen pädagogischen Ansprüche unter schwierigen Bedingungen der herkömmlichen Schule zu erfüllen. Gleichzeitig sollen sie Transformationen dieses Systems nach amtlichen Vorgaben und häufig ohne ausreichende,

fachliche Unterstützung von außen durchführen. Wegen der veränderten Rahmenbedingungen im sozialen und gesellschaftlichen Umfeld und der problematischen Voraussetzungen bei den Schülern versuchen sie dies auf der Grundlage der vertrauten und „bewährten“ Handlungsrountinen. Neue Problemlösungsmuster oder Methoden sind mit großen Ängsten und mit Unsicherheit und scheinbar höheren Belastungen verbunden. Die Kollegien in den Schulen versuchen daher, Anordnungen der Administration so umzudeuten oder zu unterlaufen, dass sie in die bisherigen Problemlösungsmuster und Handlungsschemata passen.

Durch die **hierarchischen Strukturen** des Schulsystems wird auf diese Weise genau das verhindert, was die Schule heute am dringendsten braucht: ein gewisses Maß an Flexibilität und Offenheit für eine überlegte Anpassung an die Ansprüche und Herausforderungen der sich rasch wandelnden bedeutsamen Umwelten in Familie, Medien, Berufswelt, Freizeit.

3 Ansatzpunkte zur Überwindung der Belastungen

Schule wird ihre Aufgaben und Probleme unter den Bedingungen der gegenwärtigen Gesellschaft nur dann bewältigen können, wenn sie in einem reflexiven Prozess ihre Aufmerksamkeit auf die Prozesse und Operationen des eigenen Funktionierens richtet. Dies kann im Rahmen von Dienstbesprechungen, Konferenzen oder Fortbildungen geschehen. Meist wird jedoch bei solchen Gelegenheiten gerade eine vertiefte Reflexion vermieden und stattdessen nach schnellen und pragmatischen Lösungen für die anstehenden Fragen und organisatorischen Probleme gesucht.

Zwar zeigen empirische Untersuchungen, dass viele Lehrerinnen und Lehrer von einem hohen pädagogischen Ethos geprägt sind. Aber auf Dauer reichen alle Bemühungen der einzelnen Lehrpersonen um eine Stärkung ihrer persönlichen Ressourcen nicht aus, sei es durch Ausgleich in Familie und Freizeit, sei es durch Verbesserung der beruflichen Handlungsfähigkeit durch Fort- und Weiterbildung, sei es durch Kooperation in Gruppen Gleichgesinnter. Sie reichen deswegen nicht aus, weil die hierarchischen Strukturen des Schulsystems **aktive Bewältigungsstrategien** der Lehrpersonen erschweren oder sogar verhindern: Stattdessen kommt es häufig zu sehr problematischen Strategien, wie z.B. Aufopferung aus Idealismus, Leugnung oder Flucht vor den Problemen, Abschottung, Errichtung von Barrieren oder Schutzwällen durch Rückzug in das eigene Klassenzimmer. Die Folgen sind enormer psychischer Stress, Burnout oder Krankheit. Auch gegenseitige

Schuldzuweisungen von Lehrkräften, Eltern, Schulaufsicht oder Politikern verhindern aktive Bewältigungsstrategien.

Aktive Bewältigung erfolgt durch Reflektieren, Hinterfragen der Situation und des eigenen Verhaltens, Verständigung mit den Betroffenen und Beteiligten, um gemeinsam zu einer konstruktiven Veränderung einer Problemsituation zu gelangen. Nur auf Grund der Fähigkeit und Bereitschaft zur Reflexion ist es einem Kollegium möglich, bewusst eigene Ziele aufzustellen, nachhaltig zu verfolgen, das gemeinsame Handeln darauf abzustimmen. Auf der Grundlage dieser Prozesse bildet die einzelne Schule bewusst ihre eigene Identität aus. Sie entwickelt für dieses Selbstbild eine spezifische Präferenzordnung, nach der in jeder konkreten Situation entscheidbar ist, was getan werden muss und welche Handlungsmuster zur Überwindung von Belastungen einsetzbar sind.

Schuladministration müsste diesen Prozessen der inneren Selbstregulation im System der Einzelschule Raum geben und sie unterstützen. Zu enge Regelungen oder Vorgaben, Druck und Zwang be- oder verhindern wirkungsvolle Problemlösungen. Darin liegt der tiefste Grund für die Notwendigkeit innerer Schulentwicklung als ein Prozess der Selbstregulation. Nur in diesem Rahmen können die Lehrkräfte ihre beruflichen Belastungen bewältigen und zu mehr Berufszufriedenheit gelangen.

Angesichts dieser enormen Herausforderungen der Schule in Gegenwart und Zukunft reichen letztlich auch Maßnahmen zur inneren Schulentwicklung nicht aus. Es gibt es nur eine Konsequenz: Die Strukturen der Institution Schule erfordern eine **radikale Reform** in Richtung auf eine echte **Ganztagsschule** mit **größtmöglicher Autonomie der Einzelschule**. Solange sie nicht vollzogen ist, bleibt nur die Möglichkeit, durch innere Schulentwicklung die Bedingungen für die Erfüllung der Erziehungs- und Bildungsaufgaben in dem erforderlichen Mindestumfang zu verbessern. Die einzelnen Schulen und Lehrkräfte brauchen dabei größtmögliche fachliche, organisatorische, personelle und finanzielle Unterstützung und Begleitung.

Ansatzpunkte für eine bessere Bewältigung der Belastungen liegen in einem selbstorganisierten Prozess innerer Schulentwicklung. Es kommt alles darauf an, die Lehrkräfte, die Schulleitungen und die Schuladministration zu befähigen, bewusst und gekonnt mit diesen Selbstregulationsprozessen umzugehen. Dahinter steht die wissenschaftliche Erkenntnis, dass sich sowohl personale Systeme (Lehrer und Schüler, Eltern, Schulleiter) als auch soziale Systeme (eine Schulklasse, ein Kollegium, eine Schule) in ihrer Entwicklung

nicht von außen bzw. von oben völlig bestimmen und kontrollieren lassen. Wir wissen alle aus Erfahrung, dass Lehrpersonen nie genau die Lernprozesse ihrer Schüler oder das Klima in ihrer Klasse bestimmen können, dass ein Schulleiter sein Kollegium nie völlig im Griff hat, dass die Schuladministration die tatsächliche Umsetzung von Anordnungen nie im Einzelnen kontrollieren kann.

Es kommt zunächst darauf an, einen Konsens über die angestrebten Entwicklungsziele auf der Ebene des Kollegiums, der Schulleitung und der Administration herbeizuführen. Wird dann Autonomie (Freiraum) gewährt, kann durch Selbstregelung eine effektive Zielerreichung ermöglicht werden. Die zentrale Steuerungsinstanz für diese Regelungsprozesse im Inneren eines Systems ist seine Identität. Die Identität, das Selbstbild einer Person, einer Schulklasse, einer Schule und das damit verbundene Präferenzsystem, ein System von Wertorientierungen muss bewusst entwickelt und beeinflusst werden. Nur auf diesem Weg kann auf die inneren Selbstregelungsprozesse eingewirkt werden. Lehrkräfte, Schulleitungen und Administration müssen also befähigt werden und sich darauf konzentrieren, an der Entwicklung eines positiven Selbstbildes ihrer Schule als Ziel mitzuwirken. Dadurch können sie die Selbstregelungsprozesse auf den einzelnen Systemebenen der Personen, der Schulklassen und des Kollegiums mit beeinflussen. Ich möchte Ihnen an drei Beispielen zeigen, welche Hilfen auf diese Weise zu einer besseren Bewältigung der Belastungen und zu mehr Berufszufriedenheit gegeben werden können.

4 Hilfen zur Bewältigung der Belastungen und zu mehr Berufszufriedenheit

4.1 Hilfen zur Verbesserung der Professionalität

Auf der Ebene der einzelnen Lehrperson erfordert der angemessene Umgang mit Belastungen ein professionelles Handeln. Zentrale Steuerungsinstanz dafür ist ein professionelles Selbst.

Dieses muss in seiner Wirkweise erkannt, kontrolliert und gesteuert werden. Nach neueren Forschungen (K.O. Bauer; Hertramph/Hermann) stehen im Kern des beruflichen Selbst einer Lehrkraft ihre **Selbstwirksamkeitsüberzeugungen**. In unzähligen Situationen im Berufsalltag erlebt sich eine Lehrkraft als mehr oder weniger kompetent bei der Bewältigung („Coping“) von Aufgaben oder Problemen. Daraus bildet sich ein Selbstwirksamkeitskonzept. Von diesem hängt es ab, wie diese Lehrkraft neue berufliche Anforderungen wahrnimmt.

Das bedeutet, dass Sie beruflichen Belastungen nicht einfach ausgeliefert sind. Vielmehr **definieren** Sie selbst eine Situation als belastend. Ihre Selbstwirksamkeitsüberzeugungen bestimmen, ob eine Situation als belastend eingeschätzt wird, ob die Anforderungen durch eigene Kompetenzen überwindbar sind, auf welche Ziele hin und welche Handlungsmöglichkeiten gegeben sind.

Eine realitätsgerechte Wahrnehmung erfordert jedoch eine Kontrolle durch Rückmeldungen von außen und diese hängen von den Rahmenbedingungen der Schule ab. Schul- und Klassenklima, das Verhältnis zum Kollegium, zur Schulleitung und zu den Eltern bestimmen Möglichkeiten, Umfang und Qualität der Rückmeldungen für den täglichen Arbeitseinsatz. Durch ein Sich-Öffnen oder Verschließen gegenüber Rückmeldungen können Sie die Entwicklung Ihres beruflichen Selbst mit steuern.

Wir erkennen einen Regelkreis der Selbstentwicklung: Lehrpersonen nehmen sich selbst und die Wirkungen ihres Handelns im Lichte ihres Selbstwirksamkeitskonzepts wahr und erhalten gleichzeitig Rückmeldungen von außen. Die erfolgreiche Bewältigung einer schwierigen Situation verbessert die Zufriedenheit und Handlungssicherheit. Anspruchsvollere Ziele können dann angegangen und größere Herausforderungen bewältigt werden. Das positive Ergebnis einer Überprüfung des Handlungserfolges stärkt die Motivation, festigt das Berufswissen und wirkt modifizierend oder bestätigend auf das Handlungsrepertoire zurück.

Lehrkräfte müssen daher befähigt und ermutigt werden, mit einer positiven Einstellung und Selbstsicherheit an Probleme heranzugehen, zu experimentieren, bei Fehlschlägen mit Phantasie alternative Lösungsmuster zu entwickeln und dabei sensibel Rückmeldungen wahrzunehmen. Je größer der Mut zur Offenheit, desto größer die Chance auf positive Rückmeldungen, die das eigene Selbstwirksamkeitskonzept stärken.

4.2 Hilfen zur Bewältigung von Belastungen auf der Ebene der Schule

Das professionelle Handeln der Lehrkräfte wird von den Rahmenbedingungen der Institution Schule bestimmt, wirkt aber zugleich auch auf diese zurück. Wir (Bauer u.a. 1996) sprechen hier von einem Regelkreis der Organisationsentwicklung. Wenn sich die Schulleitung um ein gutes Schulklima und um vertrauensvolle Zusammenarbeit im Kollegium bemüht, wird es möglich sein, Probleme im Schulhaus sensibel wahrzunehmen, anzusprechen und offen zu diskutieren. Dann können gemeinsame Lösungen für belastende Probleme gesucht und geeignete Maßnahmen vom gesamten Kollegium mitgetragen

werden. Unter diesen Bedingungen werden sich die Lehrpersonen anerkannt und sicher fühlen und können ihre Kräfte auf die Bewältigung anstehender Aufgaben konzentrieren. Die Qualität Ihres professionellen Handelns wirkt dann positiv auf die Regelkreise der Organisationsentwicklung und die guten Rahmenbedingungen wirken stabilisierend auf die Selbstentwicklung zurück. Das heißt, dass das berufliche Selbst der Lehrkräfte und die Identität der einzelnen Schule sich wechselseitig bedingen.

Das entscheidende Bindeglied für eine solche positive Verkoppelung von Organisationsentwicklung und Selbstentwicklung stellt eine ausgeprägte **Kooperationskultur** in einem guten **Schulklima dar**. Kooperationskultur und ein gutes Klima können sich nur unter den Bedingungen einer **Schulkultur der Offenheit** positiv entfalten. Dafür tragen die Schulleitungen eine große Verantwortung. Aber auch jede einzelne Lehrkraft muss und kann daran mitwirken. In der Ausprägung ihrer Schulkultur schlägt sich das Selbstbild einer Schule nieder. Die Schulkultur bestimmt die inneren Regulationsprozesse und damit die Wahrnehmung und die Bewältigung von Belastungen.

Ich plädiere für eine **Schulkultur der Offenheit** mit folgenden Merkmalen:

- Öffnung **nach innen** durch eine gemeinsame Erzählkultur, enge Kooperation auf den Klassenstufen, fächer- und klassenübergreifende Projekte, Berücksichtigung unterschiedlicher Kulturen, Einrichtung eines schulischen Intranet;
- Öffnung **nach außen** durch Kooperationen mit Eltern, Kommune, Bildungs- und Kultureinrichtungen, Kirche, Wirtschaft, Vereine vor Ort, mit anderen Schulen über das Netz.

Nur durch die aktive Mitgestaltung der Schulkultur können die Kinder und Jugendlichen in unsere Kultur hineinwachsen und ihre kulturelle Identität aufbauen. Dabei muss ihnen die Schule eine verlässliche Außenstütze, stabile Rahmenbedingungen, klare Wertorientierungen und sozialen und emotionalen Rückhalt bieten. Dabei ist das ständige Bemühen um Abstimmung mit den Eltern von herausragender Bedeutung für eine Reduzierung von Belastungen.

Eine Schulkultur der Offenheit und ein positives Schul- und Klassenklima werden sich auf Dauer nur dann erfolgreich verwirklichen lassen, wenn im Schulalltag den elementaren menschlichen Bedürfnissen Rechnung getragen wird. Neuere Ergebnisse aus der Interessensforschung belegen, dass Schüler nur dann Motivation und Interessen entfalten können, wenn in einem ausreichenden Maße die Grundbedürfnisse nach Autonomie-Erleben, Kompetenz-Erfahrungen und sozialem Eingebundensein gesichert sind

(Krapp, Ryan 2002). Und wir dürfen annehmen, dass auch die Berufszufriedenheit der Lehrkräfte entscheidend von der Befriedigung dieser Grundbedürfnisse abhängt.

4.3 Hilfen zur Bewältigung von Belastungen im Kontext von Schulentwicklung

In der derzeitigen Schulsituation suchen viele Lehrerinnen und Lehrer Halt und Sicherheit in bewährten Routinen, Denk- und Handlungsmustern. Insbesondere die mit den Entwicklungsmaßnahmen verbundenen Evaluationen lösen große Ängste aus. Sie werden daher die eingefahrenen Geleise nur dann verlassen, wenn ihnen überzeugende Entwicklungsziele präsentiert werden, wenn klar abschätzbar ist, was sie erwartet und wenn verlässliche Hilfen angeboten werden.

Unter diesen Bedingungen kann Schulentwicklung allerdings ein sehr effektives Instrument zur Bewältigung von Belastungen und zu größerer Berufszufriedenheit sein. Das belegen die Ergebnisse aus einem Hamburger Forschungsprojekt (Arnold, Bastian, Combe 1999). Ausgangspunkt war die These, dass die Voraussetzungen für Bildung und Erziehung in der Schule von heute nicht gegeben sind, sondern erst hergestellt und durch **Aushandeln der Situation** immer wieder neu gesichert werden müssen. Diese versehrbare, labile und prekäre Situation der Lehrerarbeit braucht Schutz durch die Gemeinschaft. Eine Entlastung ist nach den Forschungsergebnissen nur durch Professionalisierung möglich. Der Weg dazu führt über Schulentwicklung.

Professionalisierung durch Schulentwicklung entlastet – so das Ergebnis der Untersuchung – weil sie Schutz gegenüber dauernder Einmischung von außen bietet, das Selbstbewusstsein stärkt, öffentliche Anerkennung sichert und zur Ausbildung eines gemeinsamen beruflichen Ethos führt. Damit eröffnet sich die Chance für völlig neue berufliche Erfahrungen, motivierende Handlungsperspektiven und eine neue Begeisterung für den Beruf.

Um einen solchen Prozess der Schulentwicklung in Gang zu bringen, muss zuerst die Schulleitung in die Verantwortung genommen werden. Zu Ihrer Unterstützung kann eine Initiativgruppe gebildet werden. Für die fachliche Begleitung wären gut ausgebildete Moderatoren erforderlich. Auch Universitäten könnten einen solchen Prozess begleiten. Die wichtigste Frage ist die nach einem geeigneten Konzept.

Im Rahmen eines Dissertationsprojekts wurde von K. Wild ein **Konzept für eine wahrnehmungsorientierte innere Schulentwicklung** theoretisch begründet, an 12 Schulen praktisch erprobt und wissenschaftlich evaluiert. Dieses Konzept genügt den hier beschriebenen Anforderungen und berücksichtigt die Grundbedürfnisse der Lehrkräfte. Die Basis dafür ist ein evaluierter Fragebogen mit einer Vielzahl an Ratingskalen, die sich auf die in der Forschung ermittelten Merkmale guter Schule beziehen und die Unterrichts-, Organisations- und Personalentwicklung einbeziehen (Sacher/Wild 2002). Mit Hilfe dieses Instruments schätzen die Lehrkräfte einer Schule ihre Idealvorstellungen von guter Schule ein und kennzeichnen anschließend das Realbild ihrer Schule. Die Befragungsergebnisse werden ausgewertet und statistisch in Form von zwei Polaritätsprofilen aufbereitet. Ein ausgebildeter Moderator meldet die Befragungsergebnisse dem Kollegium (ohne Schulleitung) zurück. Aus den Diskrepanzen zwischen Idealbild und Realbild lassen sich sehr klar die Probleme und Schwächen an der eigenen Schule erkennen, wie sie vom Kollegium selbst wahrgenommen werden. Unter Anleitung des Moderators kann nun das Kollegium entscheiden, ob und wo es Maßnahmen zur Verbesserung spezifischer Schwachpunkte an der Schule einleiten möchte. Dazu werden Arbeitsgruppen gebildet, in denen Entwicklungsmaßnahmen geplant und durchgeführt werden. Nach einem halben Jahr werden die Wahrnehmungen von Ideal- und Realbild erneut erhoben, ausgewertet und in die Ergebnisse des ersten Profils eingetragen und dem Kollegium zurückgemeldet. Die veränderten Polaritätsprofile lassen sofort erkennen, wo die Schulentwicklungsmaßnahmen erfolgreich waren, wo sie korrigiert, verstärkt oder verlagert werden müssten.

Nach diesem Konzept entscheidet ein Kollegium autonom über Entwicklungsmaßnahmen, richtet sie auf die spezifischen Probleme an der eigenen Schule aus und bewertet den Erfolg der Anstrengungen mit Hilfe eines objektiven Instrumentariums selbst. Die Lehrkräfte erleben, dass sie selbst etwas bewirken können; die Erfolge stärken ihr professionelles Selbst und die Arbeitsweise trägt zur Ausbildung einer stabilen Kooperationskultur und eines guten Schulklimas bei.

Damit könnte wahrnehmungsorientierte Schulentwicklung ein Modell sein, in dem alle drei aufgezeigten Wege zur Bewältigung von Belastungen und zur Verbesserung der Berufszufriedenheit zusammengeführt werden.

Der Lehrerberuf wird immer mit Belastungen verbunden sein. Bestimmte Belastungsfaktoren lassen sich jedoch nicht allein durch Maßnahmen innerer Schulentwicklung – wie vorgeschlagen – ausschalten, sondern erfordern tiefer gehende Veränderungen im System Schule: Durch äußere Schulentwicklung

müsste eine autonome Schule auf lokaler Ebene in der Verantwortung eines „school-board“ (mit breiter Verankerung in der Öffentlichkeit/Kommune, Eltern, Wirtschaft, Kultur, Kirchen) in Form einer Ganztagschule angestrebt werden, in der die Lehrkräfte in Teams mit anderen pädagogischen Fachkräften (Sozialpädagogen, Erziehern, Künstlern, Psychologen) zusammen arbeiten. Auf der Grundlage eines überzeugenden Konzepts einer solchen Schule müssten sich alle Beteiligten und Betroffenen um die erforderlichen politischen Rahmenbedingungen bemühen.

Literatur:

- Arnold, E., Bastian, J., Combe, A., u.a.:** Schulentwicklung und Wandel der pädagogischen Arbeit. Arbeitssituation, Belastung und Professionalisierung von Lehrerinnen und Lehrern in Schulentwicklungsprozessen. In: Carle, Buchen (Hrsg.) 1999, S. 97-136
- Balsler, H.:** Konfliktfeld Schule: Systemische Problembewältigung. Wetzlar 1993
- Bauer, K. O.:** Pädagogisches Handlungsrepertoire und professionelles Selbst von Lehrerinnen und Lehrern. Z.f.Päd., 44. Jg. 1998, S.343-359
- Bauer, K.-O., Kopka, A., Brindt, S.:** Pädagogische Professionalität und Lehreraarbeit. Eine qualitative empirische Studie über professionelles Handeln und Bewußtsein. Weinheim, München 1996
- Carle, U., Buchen, S. u.a.(Hrsg.):** Jahrbuch für Lehrerforschung, Band 2, Weinheim, München 1999
- Combe, A., Helsper, W. (Hrsg.):** Pädagogische Professionalität. Untersuchungen zum Typus pädagogischen Handelns. 2. Aufl., Frankfurt 1997
- Hertramph, H., Herrmann, U.:** „Lehrer“ - eine Selbstdefinition. Ein Ansatz zur Analyse von „Lehrerpersönlichkeit“ und Kompetenzgenese durch das sozial-kognitive Modell der Selbstwirksamkeitsüberzeugung. In: Carle, Buchen 1999, S. 49-70
- Koring, B.:** Zur Professionalisierung der pädagogischen Tätigkeit. Beiträge aus erziehungs- und sozialwissenschaftlicher Sicht. In: Combe, Helsper, 1997, S. 303-339
- Krapp, A., Ryan, R.M.:** Selbstwirksamkeit und Lernmotivation. Zeitschrift für Pädagogik, 44 (Beiheft) 2002, S. 54-82
- Lang, E.:** Berufliche Weiterentwicklung von Lehrerinnen und Lehrern. Die Bedeutung der pädagogischen Kultur an Schulen. Bad Heilbrunn 1997
- Sacher, W., Wild, K.:** SERIS und das Konzept der wahrnehmungszentrierten Schulentwicklung. LS Schulpädagogik. EWF, Nürnberg 2000
- Spanhel, D.:** Professionalität des Philologen. In: Lehrerbildung - Gymnasium 2000. Bildungskongress. Bayer. Philologenverband München 2000, S. 78-99
- Spanhel, D.:** „Neue Medien - alte Bildung?“ Zur Notwendigkeit einer Reform von Schule und Lehrerausbildung. In: Medienkompetenz. Heute Herausforderung - morgen Voraussetzung. Kiel 1998, S. 10-17
- Spanhel, D., Hüber, H.-G.:** Lehrersein heute - berufliche Belastungen und Wege zu deren Bewältigung. Bad Heilbrunn 1995
- Wahl, D.:** Handeln unter Druck. Der weite Weg vom Wissen und Handeln bei Lehrern, Hochschullehrern und Erwachsenenbildnern. Weinheim 1991