Neue Zürcher Zeitung

«Es soll selbstverständlich sein, dass die öffentliche Schule gut ist»: die Sekundarlehrerin Claudia Jakob.

«Klar ruft man den Schulleiter nicht, wenn alles super ist»

An mehreren Schweizer Schulen kam jüngst zu Dutzenden Kündigungen von Lehrern. Als Grund wurde immer der Schulleiter genannt. Was ist da los? Die Lehrerin Claudia Jakob und der Schulleiter Kerem Yildirim im Gespräch mit Andri Rostetter und Christof Forster

Frau Jakob, wann haben Sie sich das letzte Mal aufgeregt über Ihren Schulleiter?
Jakob: Eigentlich gerade heute. Er räumt den Geschirrspüler nie aus.

Herr Yildirim, wie oft regen Sie sich über Ihre Lehrer auf?
Yildirim: Immer wieder einmal. Jetzt kurz vor Schulschluss muss ich vieles nachfordern, weil es nicht termingerecht abgegeben wird. Aber das sind kleine Dinge, ich habe keine schlaflosen Nächte deswegen.

Sie kennen die Schlagzeilen der vergangenen Monate: An mehreren Schulen kam es zu Dutzenden Kündigungen von Lehrern. Als Grund wurde immer der Schulleiter genannt. Haben Konflikte zwischen den Schulleitungen und der Lehrerschaft zugenommen?
Jakob: Das ist eine zufällige Häufung. Die Aufgabenlast ist in den vergangenen Jahren aber sicher grösser geworden und damit auch das Konfliktpotenzial.

Sie als Lehrerin haben mehr zu tun?
Jakob: Die Schule als Ganzes.

Was machen Sie heute, was Sie früher nicht mussten?
Yildirim: Ich bin kein Freund von solchen historischen Vergleichen. Unsere Gesellschaft verändert sich, sie wird vielfältiger und individueller. Die Schule ist der Spiegel der Gesellschaft. Das kann zu Spannungen und Konflikten führen. Das war früher nicht anders. Aber heute gibt es schon Druck in der Schule. Den Leuten steckt auch die Corona-Zeit noch in den Knochen. Die Schulen konnten die Pandemie gar nicht richtig verarbeiten, es ging nahtlos weiter. Dazu kommt die angespannte Stellensituation.

Gut, aber nochmals: Welche zusätzlichen Belastungen sind es im Vergleich zu früher?
Jakob: Wir haben eine DAZ-Klasse, Deutsch als Zweitsprache, die von ukrainischen Kindern besucht wird. Sie werden in Stammklassen integriert. Das heisst, ich habe pro Stunde zwei bis drei Kinder, die fast kein Deutsch sprechen. Sie sitzen bei mir zum Beispiel im Französischunterricht. Dort habe ich aber bereits die ganze Bandbreite, vom potenziellen Gymischüler bis zu dem, der noch knapp mitkommt. Hier allen gerecht zu werden, ist einfach wahnsinnig schwierig. Diesen Aufwand hat man früher nicht gleich intensiv betrieben.
Yildirim: Wir haben den Auftrag, jedes Kind dort abzuholen, wo es steht. Das ist auch richtig so. Aber das ist eine grosse Herausforderung für die Lehrpersonen, für die Schule, für die ganze Struktur. Und das hört nie auf. Wir werden nie den Unterricht haben, der jedes Kind in jedem Moment abholt. Das wird auch dann nicht funktionieren, wenn wir noch mehr vorbereiten und noch ausgeklügeltere Unterrichtssettings machen.

Das klingt pessimistisch.
Yildirim: Die Eltern, die Politik, unsere ganze Gesellschaft stellt Forderungen an die Schule. Man will mehr Inhalt. Es ist richtig, dass man in der Schule versucht, möglichst das Optimum herauszuholen und viel hineinzupacken. Ich finde den Lehrplan 21 super. Aber es ist sehr viel Stoff. Da haben wir eine Grenze erreicht. Die Kinder und Jugendlichen brauchen Zeit, um sich zu entwickeln. Nur weil man mehr hineinpackt, heisst das nicht, dass mehr herauskommt.
Jakob: Als ich 2009 angefangen habe, ging ich davon aus, dass ich eine Wissensvermittlerin bin. Das bin ich zwar immer noch. Aber heute geht es deutlich mehr um anderes. Wie gehe ich mit anderen um, wie verhalte ich mich in der Gesellschaft? Wenn ich an die Französischlektion von heute Nachmittag denke, da habe ich mehr sozial gearbeitet als auf der Wissensebene.

Die Schule übernimmt Erziehungsaufgaben, weil das Elternhaus diese nicht mehr leistet?
Jakob: Ich glaube nicht, dass vom Elternhaus weniger kommt. Ich bin selbst Mutter und gebe mein Bestes. Aber manchmal spiegelt mir die Schule auch, wie mein Sohn oder meine Tochter ist. Dann denke ich: «Mein Gott, das habe ich dir doch beigebracht!»
Yildirim: Jede Familie ist ein individuelles System. In der Schule kommt das alles zusammen, diese unterschiedlichen Systeme, die unterschiedlichen Biografien. Und logisch, die Schule kann nicht in jedem Bereich immer und alles individualisieren. Das war schon immer so. Es gibt Regeln, die für alle gelten.

Wenn es zu Konflikten kommt, welches sind die Gründe?
Jakob: Für die Eltern ist ihr Kind das Wichtigste, ihr Heiligtum. Es kommen so viele Emotionen ins Spiel. Gerade bei mir in der Oberstufe sind so viele Ängste da: Pubertät, falsche Kollegen, Drogen, Alkohol, Lehrstelle, wie soll das alles nur gehen! Als Lehrerin will ich ja auch nichts anderes, als dass sich das Kind optimal entwickeln kann. Nur ziehen wir manchmal an unterschiedlichen Strängen. Dann kann der Moment kommen, in dem man sich nicht mehr versteht und es knallt. Dann muss ich mich erklären, sagen, wie ich es gemeint habe. Ich hatte noch nie einen Streit mit Eltern, der nicht gelöst werden konnte.

Das klingt sehr harmonisch.
Jakob: Wenn es kracht, ist das natürlich eine kleine Katastrophe. Letzten Freitag, kurz nach 17 Uhr, erwischte ich einen Schüler beim E-Scooter-Fahren in der Schule. Ich dachte, nein, das lasse ich ihm nicht durchgehen, Freitagabend hin oder her. Aber was mache ich jetzt? Seinen Vater anrufen? Der kommt grad von der Arbeit nach Hause. Also herunterfahren, ab ins Wochenende und am Montag sachlich informieren. Der Junge hat es erst nicht verstanden, warum ich interveniert habe, es brauchte ein zweites Gespräch mit dem Klassenlehrer. Aber jetzt ist es okay. Ich sage mir dann auch, es ist nur mein Schüler, nicht mein Kind. Abstand kann helfen.
Yildirim: Das ist bei mir genauso. Ich habe zwei Kinder, sie sind das Wichtigste in meinem Leben. Nichts lässt mich emotionaler werden. Es ist die Aufgabe der Eltern, sich Sorgen zu machen um ihre Kinder und für sie da zu sein. In der Schule haben wir es mit Kindern von unterschiedlichen Eltern mit unterschiedlichen Sichtweisen zu tun.

Wo liegen die Ansichten denn häufig auseinander?
Yildirim: Wenn Kinder untereinander streiten, stellt sich die Frage, wann und ob sich die Eltern einmischen sollen. Ich bin der Meinung, dass die Kinder viele Konflikte selbst lösen können. Wir als Schule sollten sie dazu ermächtigen. Die Fähigkeit zur Konfliktlösung ist etwas Zentrales. Das ist etwas, was Eltern manchmal anders sehen.

Eltern mischen sich zu schnell ein?
Yildirim: Sie mischen sich ein, nehmen den Kontakt mit anderen Eltern oder der Lehrperson auf, häufig auch über den Kopf ihres Kindes hinweg. Das Kind wird gar nicht gefragt. Was brauchst du? Wie kann ich dich unterstützen? Meistens ist das den Emotionen geschuldet, das kann ich gut nachvollziehen. Es gibt auch die Erwartung, dass man ein Kind im Unterricht auf Schritt und Tritt kontrolliert. Oder man hat unterschiedliche Wahrnehmungen, was die Leistung des Kindes angeht. Die Eltern wollen, dass es in der Schule möglichst gut ist. Es kann aber auch belastend sein für das Kind, wenn es merkt: Die Eltern erwarten viel mehr von mir, aber ich gebe ja schon mein Bestes.

Mit der Einführung von Schulleitern vor mehr als zwanzig Jahren wollte man die Qualität der Schule steigern. Ist das gelungen?
Yildirim: Ich muss natürlich sagen, dass das gelungen ist. Die Aufgaben der Schulen sind heute vielfältiger, es ist gut, wenn jemand vor Ort den Blick auf das grosse Ganze hat und den Lehrpersonen den Rücken freihält. Ich verstehe mich aber vor allem als Anwalt der Kinder und Jugendlichen. Zu ihrem Wohl mache ich tagtäglich meine Arbeit. Das ist häufig auch zum Wohl der Lehrpersonen.

Das geht aber nicht ohne Konflikte.
Yildirim: Selbstverständlich gibt es Konflikte. Das ist nicht per se schlecht. Es geht darum, die Konflikte zusammen zu lösen und einen Weg zu finden.

Ein Schulleiter, der sich als Anwalt für die Kinder und Jugendlichen versteht. Wie klingt das in Ihren Ohren, Frau Jakob?
Jakob: Ich möchte nie Schulleiterin werden. Lehrpersonen zu führen, ist ein Unding. Wir sind so individuell. Ich liebe meinen Job, weil ich viel Freiheit habe, ich bin die Chefin im Klassenzimmer. Da redet mir niemand hinein. Aber wenn ich Hilfe brauche, weiss ich, ich kann mich an den Schulleiter wenden.

Wann zum Beispiel?
Jakob: Bei rechtlichen Fragen. Oder wenn ich finanzielle Unterstützung für ein Projekt brauche. Mein Schulleiter weiss, wie es läuft. Weil er die Termine im Blick hat, muss ich mich nicht darum kümmern. Ich kann mich auf meine Schülerinnen und Schüler konzentrieren. Für mich ist das perfekt, wenn es so läuft.

Und was halten Sie von der Anwalt-Aussage?
Jakob: Klar, man ruft den Schulleiter nicht, wenn alles super ist: Hey, wir haben Lotto gespielt, und niemand hat hineingeredet! Ich hole ihn, wenn einer auf der Toilette am Rauchen ist. Der Schulleiter hört dann als neutrale Person allen zu. Es gibt keine Verlierer oder Gewinner, der Schüler kann das Gesicht wahren und ich auch. Es gibt aber auch Momente, in denen er mein Anwalt sein muss. Wenn ich ungerechtfertigt angegriffen werde, muss er für mich einstehen.
Yildirim: Aber am Schluss geht es immer um die Kinder und Jugendlichen. Auch wenn sie etwas gemacht haben, was nicht korrekt war. Ich bin für die Kinder da, wenn ich sage: Das ist die Grenze, und du hast sie überschritten. Wenn man Klarheit herstellen kann, ist das zum Wohl der Kinder. Das gelingt nicht immer.

Herr Yildirim, sind Lehrer unführbar?
Yildirim: Das ist ein Klischee. Lehrerinnen und Lehrer sind Menschen wie alle anderen auch. Sie wollen ernst genommen, eingebunden, angehört werden. Und so versuche ich auch zu führen. Aber manchmal setze ich Grenzen und sage: «So, jetzt ist es genug, jetzt machen wir es so.» Das funktioniert, weil wir uns gegenseitig vertrauen, weil wir miteinander reden.

Frau Jakob, was erwarten Sie von einem Schulleiter?
Jakob: Das Vertrauen, dass ich meine Arbeit gut mache. Dass er selbst merkt, wenn etwas nicht mehr gut läuft. Dass er präsent ist. Ich möchte seine Mei-

nung hören. Der Schulleiter muss führen. Er soll nicht nur Meinungen abfragen und moderieren, er soll der Schule auch einen Stempel aufdrücken.

Wird weniger diskutiert, seit es Schulleiter gibt?
Jakob: Wir diskutieren sicher immer noch. Letztens haben wir über die Kleiderordnung geredet. Wir hatten eigentlich schon einen Schlussstrich gezogen. Wir haben davon abgesehen, Regeln festzulegen. Der Grundsatz an unserer Schule ist nun: Wir treten in den Dialog. Das heisst, wenn ich etwas sehe, was ich nicht in Ordnung finde, spreche ich es an. Ich gehe hin und sage, mir wäre es lieber, du würdest kein bauchfreies Top anziehen. Und was passiert? Die eine Lehrperson findet dieses in Ordnung, die andere jenes. Und die Schüler fangen an, uns gegeneinander auszuspielen.

Was machen Sie jetzt?
Jakob: Wir haben gesagt, dass wir uns drei ganz einfache Regeln wünschen, die für alle gelten. Das haben wir aber noch nicht. Das ist das Ziel für nach den Sommerferien.

Bis zu den Sommerferien bleibt das bauchfreie Top also erlaubt.
Jakob: Genau. Wir sehen nichts, wir hören nichts. Nein, ernsthaft, das sind genau die Momente, wo die Schulleitung spüren muss, gut, da können wir noch lange diskutieren, es gibt einfach keinen Konsens. Und dann muss sie entscheiden.
Yildirim: Das gelingt mir manchmal, manchmal auch nicht. Aber dann kommt die Rückmeldung: «Jetzt hast du zu früh entschieden.» Oder: «Du hättest schon lange entscheiden müssen.»

Eine Umfrage des Schweizer Lehrerverbands Anfang Jahr kam zu dem Schluss, dass sehr viele Lehrerinnen und Lehrer permanentem Druck ausgesetzt sind, insbesondere vonseiten der Eltern.
Yildirim: Mit ganz vielen Eltern ist die Zusammenarbeit wunderbar. Es gibt jedoch Eltern, die Grenzen überschreiten, die Erwartungen an die Schule haben, die wir nicht erfüllen können. Das kann bei Lehrpersonen Druck auslösen. Als Schulleiter bin ich in einer Sandwich-Position. Ich verstehe die Anliegen der Lehrpersonen und jene der Eltern. Aber ich muss umsetzen, was der Gesetzgeber vorgibt. Da haben wir als Schule nicht zu wählen. Das finden die einen gut, die anderen nicht. Ich mache mir darüber nicht so viele Gedanken. Wenn ich die Rahmenbedingungen ändern möchte, dann muss ich in die Politik.

Was ist mit psychischer oder physischer Gewalt? Laut der Umfrage des Lehrerverbands leiden zwei von drei Lehrpersonen darunter.
Jakob: Ich persönlich finde nicht, dass die Gewalt zugenommen hat. Es ist häufig eine Frage der Wahrnehmung. Kürzlich bin ich in eine solche Situation geraten. Ein Vater war sehr wütend, ein anderes Kind hatte sein Kind angegriffen. Er wollte die Sache gleich in der Schule klären. Ich bin dazwischengegangen, ziemlich deutlich, und habe gesagt, dass er die Situation nicht hier und jetzt mit dem Kind klären könne. Er wurde sehr aggressiv. Aber diese Aggression war nicht gegen mich persönlich gerichtet, allenfalls gegen mich als Lehrperson. Dann prallt das an mir ab.
Yildirim: Bei Konflikten zwischen Eltern und Lehrpersonen werden manchmal Grenzen überschritten. Eine E-Mail ist schnell geschrieben. Lehrpersonen haben in der Regel ein grosses Herz. Sie wollen alles richtig machen, sich so gut wie möglich um ihre Schüler kümmern, eine harmonische Zusammenarbeit mit den Eltern. Da gelingt die Abgrenzung manchmal nicht so gut. Ob das zugenommen hat? Ich glaube, das hat es schon immer gegeben. Vielleicht war früher der Lehrer noch mehr Autoritätsperson als heute. Es hat mehr gebraucht, bis man zum Lehrer gegangen ist und sich beschwert hat. Auf der anderen Seite ist es gut, dass heute der Zugang niederschwelliger ist.

Wie stark sind Sie vom Lehrermangel betroffen?
Yildirim: Olten ist sehr zentral gelegen, das ist unser Vorteil. Auf offene Stellen bewerben sich auch Leute aus Bern, Aargau, Basel und Luzern. Kollegen in weniger zentralen Gemeinden im Kanton können praktisch die gleiche Stelle ausschreiben und haben kaum Bewerbungen. Das wird sich in den nächsten Jahren verstärken. Der Konkurrenzkampf zwischen den Schulen hat bereits begonnen.

Wie äussert sich der Konkurrenzkampf?
Yildirim: Die Schulen wollen die Leute möglichst schnell anstellen, ohne sie auf Herz und Nieren zu prüfen. Ist man zu spät, hat die Gemeinde nebenan die Person bereits geschnappt. Die Schulen schöpfen ihren Handlungsspielraum aus, bieten den Lehrpersonen an, was sie können. Die Lehrer können derzeit Rosinen picken. Eine gut ausgebildete Lehrperson mit ein paar Jahren Erfahrung kann auswählen, wo in der Schweiz sie unterrichten möchte.

Was können die Schulen den Lehrpersonen anbieten?
Yildirim: Ich habe von einer Lehrerin gehört, die zwei identische Stellenangebote hatte. Aber die eine Schule bot ihr einen Parkplatz an, die andere nicht. Also ging sie an jene Schule mit dem Parkplatz.
Jakob: Es gibt viele Faktoren, die ausschlaggebend sein können. Die Löhne für Klassenlehrer, die Präsenz an Anlässen. Man bekommt vielleicht Fächer, die mehr oder weniger zu tun geben. Und es gibt Gemeinden, die haben mehr Geld zur Verfügung als andere. Ich bin seit fünfzehn Jahren an der gleichen Schule. Ich habe mir etwas aufgebaut. Ich kann in einem gewissen Mass mitbestimmen, an welchen Tagen ich arbeiten möchte. Für mich stimmt alles. Aber jetzt kommen Anfragen von anderen Schulen, ob ich nicht Lust zum Wechseln hätte.

Man versucht Sie aktiv abzuwerben?
Jakob: Ja! So nach dem Motto: Du hast doch Kinder, die selber in die Schule gehen. Bei uns musst du erst um 9 Uhr anfangen, wenn deine Kinder aus dem Haus sind. Das ist schon krass.

> «Lehrpersonen wollen alles richtig machen, eine harmonische Zusammenarbeit mit den Eltern. Da gelingt die Abgrenzung manchmal nicht gut.»
>
> **Kerem Yildirim**
> Schulleiter in Olten

> «Die Schulleitung muss spüren: Da können wir noch lange diskutieren, es gibt einfach keinen Konsens. Dann muss sie entscheiden.»
>
> **Claudia Jakob**
> Sekundarlehrerin in Gossau (SG)

«Die Schule ist das Leben, das die Leute mitbringen, die dort arbeiten»: der Oltner Schulleiter Kerem Yildirim. BILDER ANNICK RAMP / NZZ

Spricht sich unter den Schulen herum, wenn ein Lehrer gut ist?
Yildirim: Ja. Die Lehrpersonen kennen sich, die Schulleitungen kennen sich. Besonders wenn jemand gute Arbeit leistet, spricht sich das herum. Teilweise werden diese Leute direkt angegangen. Bis jetzt war es ein ungeschriebenes Gesetz, dass man das nicht macht. Aber jetzt fängt das an. Irgendwie ist das verständlich. Die Knappheit kann bei uns Schulleitern zu schlaflosen Nächten führen. Wir haben in Olten zum Glück alle Stellen besetzt. Aber wenn man in die Sommerferien muss und weiss, beim Schulstart im August hat eine Klasse noch keinen Lehrer, dann beginnt man zu rotieren. Das ist enorm stressig.

Frau Jakob, Sie bilden als Praxisdozentin an der Pädagogischen Hochschule auch angehende Lehrerinnen und Lehrer aus. Kann man Autorität lernen?
Jakob: Es hat nichts mit der Grösse zu tun. Es hat nichts mit Frau oder Mann zu tun, sondern mit Authentizität. Wenn ich authentisch bin, kann ich von meinen Schülern Respekt einfordern. Ich bin eine kleine Frau. Ich erlebe immer wieder Situationen, in denen der Zwei-Meter-Mann neben mir nicht den gleichen Punch hat wie ich. Es ist aber auch die Erfahrung, die einen befähigt, das durch die Arbeit gewonnene Selbstvertrauen. Wir Lehrpersonen haben oft das Gefühl, wir müssten perfekt sein. Wir suchen ja immer nach Fehlern. Aber ich verliere gar nichts, wenn ich zeige, dass ich Fehler mache. Im Gegenteil. Man wird menschlicher, zugänglicher.

Haben Sie das in Ihrer Ausbildung gelernt?
Jakob: Wirklich gelernt habe ich es erst bei der Arbeit. In der Ausbildung hat mir das niemand gezeigt. Wir versuchen heute, hier den Graben zwischen Theorie und Praxis zu schliessen.
Yildirim: Im Bereich Theorie leisten die Pädagogischen Hochschulen gute Arbeit. Aber für die Praxis braucht es andere Dinge, die man nicht in einem drei- oder vierjährigen Studium lernen kann. Das fängt bei der Geburt an, man wird entsprechend konditioniert, sozialisiert. Bei vielen Lehrpersonen merkt man das auch. Sie haben ihre Ausbildung gemacht, aber sie bringen auch viel anderes mit. Die einen waren in der Pfadi, die anderen haben in einer Band gespielt, haben Sport gemacht in einer Mannschaft, haben die Welt bereist und so weiter. Die Schule ist das Leben, das die Leute mitbringen, die dort arbeiten.

Wie steht es um die Wertschätzung der Schule?
Jakob: Früher habe ich viel mehr Sprüche gehört wie: «Was, du arbeitest bis 18 Uhr? Ach, komm, du bist doch Lehrerin, du hast doch am Nachmittag immer frei, und du hast dreizehn Wochen Ferien.» Seit Corona ist das fast weg. Alle haben gesehen, was alles dazu gehört. Die Eltern haben gemerkt, dass ihr Kind vielleicht doch nicht so einfach ist, dass unser Beruf nicht nur toll ist. Die unzähligen Aufgaben und Entscheidungen, die ich manchmal innerhalb von Sekunden treffen muss: Schicke ich den Schüler hinaus, behalte ich ihn hier … Das haben sehr viele Leute realisiert.
Yildirim: Wir müssen aufpassen, dass wir die Schule nicht schlechter reden, als sie ist. Ich bin seit 21 Jahren in der Schule, seit 17 Jahren als Schulleiter. Ja, wir arbeiten viel, ja, es gibt Spannungen und Konflikte. Aber ich kann mir keinen schöneren Beruf vorstellen. Ganz vielen Lehrpersonen geht es auch so. Wir sollten die Leute hören, die sagen, dass die Schule ein grossartiger Ort ist, an dem man enorm viel bewirken kann, wo die Arbeit eine hohe Sinnhaftigkeit hat und grosse Befriedigung gibt. Wir sollten mehr Werbung machen.
Jakob: Wenn ich einen Chorauftritt mit meinen Schülerinnen und Schülern habe, dann mache ich ein Video für sie und sage ihnen, dass ich es toll fand, dass wir das gemeinsam erleben konnten. Aber ich gehe damit nicht zur Lokalzeitung und mache Werbung für meine Schule. Es soll selbstverständlich sein, dass die öffentliche Schule gut ist.

Claudia Jakob (38) arbeitet als Oberstufenlehrerin und Praxisdozentin in Gossau (SG). Kerem Yildirim (44) ist Gesamtschulleiter der Schule Olten und Co-Schulleiter der Schule Bannfeld Olten.