

PädF 6|2013, Zeitschrift für Schulleitung und Schulberatung

Persönlichkeiten bilden« – Berufsethik an der Schule Schloss Salem

Hartmut Ferenschild

»Ich hatte schlechte Lehrer. Das war eine gute Schule.« Auf das paradoxe Diktum des Lyrikers Arnfried Astel mag man sich gerne einlassen, denn eines bleibt deutlich: Auf den Lehrer kommt es an. Das war hierzulande nicht immer selbstverständlich.

Jahrzehntelang haben Schulformdebatten den Streit um den besten Weg zur guten Schule bestimmt, und nach dem Jahr 2000 hat die empirische gewendete Erziehungswissenschaft – beflügelt durch die großen ländervergleichenden Analysen – versucht, dem komplexen schulischen Bildungsgeschehen durch systematisches Beobachten und statistisches Auswerten, durch Testen und Standardisieren beizukommen. Seit Längerem geben aber bestimmte Humanwissenschaften wie etwa die Neurobiologie oder die Entwicklungspsychologie starke Hinweise darauf, dass Lernen am besten unter den Bedingungen einer günstigen Beziehungskultur zwischen den Beteiligten gelingt, dass also die in der Lehrer-Schüler-Interaktion begründeten emotionalen Faktoren die Qualität von Unterricht entscheidend bestimmen. In letzter Zeit haben die Metastudien des australischen Schulforschers John Hattie noch einmal eindrucksvoll die Kernaussage bestätigt: Es kommt auf den – guten(!) – Lehrer an.

Internate wie Salem wissen das schon sehr lange. Sie haben deshalb bereits in ihren reformpädagogischen Gründerzeiten vor rund einhundert Jahren dem Berufsbild des Lehrers eine Facon gegeben, die damals wie heute vom landläufigen Zuschnitt des Lehrerberufs grundlegend abweicht, mit beachtlichen Folgen für das professionelle Selbstverständnis dieser Pädagogengruppe. Das Rollenprofil des Lehrers an den sogenannten »Landerziehungsheimen«, denen die Schule Schloss Salem ihrer Tradition nach zuzuordnen ist, hat zahlreiche Beschreibungen und kritische Würdigungen erfahren. Eine kurze Skizze der wesentlichen Aspekte mag daher hier zunächst genügen.

Die Gründer dieser Internate, unter ihnen der Politiker und Pädagoge Kurt Hahn für Salem, waren Gesellschafts- und Schulkritiker. Hahn wandte sich gegen die wilhelminisch-obrigkeitliche Pauk- und Beleh rungsschule, deren Ver- sagen er für das Scheitern des in Weltkrieg und Revolution untergegangenen Kaiserreichs mit verantwortlich machte. Besserung erhoffte er sich durch eine neu zu denkende Schule, die den Führungseliten kommender Generationen einprägen sollte, was die alten hatten vermissen lassen: die Verantwortung gegenüber Staat und Gesellschaft. Hahn wollte erzieherische Provinzen schaffen, welche die Schüler den widrigen Einflüssen der Gesellschaft vorübergehend entziehen sollten, um ihnen in geschütztem Rahmen die gewünschten Kompetenzen und Haltungen zu vermitteln. Schulen mussten daher zwingend Orte sein, die die künstliche Trennung von Leben und Lernen, von Lehren und Erziehen aufhoben, sie mussten Internate sein. Und sie mussten das akademische Lernen durch politische, künstlerisch-kreative, sportliche, handwerkliche und soziale Lern- und Erfahrungsfelder gleichberechtigt ergänzen. Der bedeutendste Garant dieses ganzheitlichen Salemer Bildungs- und Erziehungsanspruchs war und ist der Lehrer. Und wenn im Folgenden von ihm die Rede ist, dann immer im Sinne eines Internatslehrers, dessen Aufgaben, Rollenverständnis und berufliches Ethos das eines Lehrers an herkömmlichen Schulen übersteigen, erweitern, überwinden, aber auch radikalisieren.

Schule und Internat, Lernen im Unterricht und Leben im Internat werden also in Salem auch personell nicht getrennt. In aller Regel sind die im Internat für die vielen nicht akademischen Belange der Schüler zuständigen Mentoren bzw. Oberstufen-Tutoren in Personalunion auch ausgebildete Lehrer mit der durch das Staatsexamen nachgewiesenen Befähigung zum gymnasialen Unterricht. Sie und ggf. auch ihre Familien haben ihren Hauptwohnsitz in einer abgeschlossenen Wohnung, die an die Wohnflügel der Internatsschüler – 95 Prozent aller Salemer Schüler sind intern – unmittelbar angrenzt. Ein Mentor ist für durchschnittlich 16 Schüler verantwortlich. Für diese Aufgabe wird ihm besoldungstechnisch rund die Hälfte eines Lehrerdeputats zugerechnet, ein Internatslehrer mit voller Stelle hat somit ein Unterrichtsdeputat von ca. 13 Stunden. Sein Gehalt entspricht dabei dem an staatlichen Schulen. Da Salem zur Organisation des Unterrichts über das Internat hinaus weitere Lehrer benötigt, gibt es auch externe Lehrkräfte. Nun gehört es für in Salem neu angestellte Lehrer zu den zwingenden Bedingungen, im Internat zunächst für eine Zeit von fünf Jahren als Mentor zu arbeiten. So ist gewährleistet, dass das gesamte Kollegium über ein hohes Maß an internatpädagogischer Kompetenz verfügt. Außerdem bleibt die Lehrerschaft den Schülern mit einer Vielzahl von dem Internat zugeordneten Verpflichtungen auch über den Unterricht hinaus verbunden.

Damit ist der strukturelle Rahmen für eine Aufgabe umrissen, deren pädagogische Inhalte seitenfüllend beschrieben werden könnten. Salemer Internatpädagogen sind zwar auch Unterrichtende mit dem Tätigkeitsprofil der Lehrer an herkömmlichen Schulen, darüber hinaus sind sie jedoch Erzieher, Berater, Vertraute und vor allem Vorbilder. Sie sind, grundsätzlich rund um die Uhr, zuständig und verantwortlich für alle Fragen, alle Erfahrungen, Probleme, Herausforderungen, die sich den ihnen anvertrauten Heranwachsenden im Alltag stellen und die üblicherweise auf der Ebene des Elternhauses zu finden sind. Für die Zuschreibung und Selbstzuschreibung berufsethischer Erwartungen und Einstellungen hat das Auswirkungen, die im Folgenden unter drei Aspekten beschrieben werden.

Hoher Anspruch und Wertschätzung

In der Tradition Salems ist die Erwartung der Schule an alle an der pädagogischen Praxis Beteiligten – auch an die Lehrer – in dem Hahn'schen Appell »Plus est en vous!« greifbar. Dieser Impetus wird in dem seit einigen Jahren der Schule vorangestellten Motto »Persönlichkeiten bilden« explizit. Doppeldeutig verweist das Wort »Persönlichkeit« einerseits akkusativisch auf die für die Schüler angestrebte ganzheitliche Bildung, andererseits im Nominativ auf das Agens der pädagogischen Bemühungen, die Lehrer-Persönlichkeit. Sie übernimmt in hohem Maße Verantwortung für das Wohlergehen und die Bildungsentwicklung der Schüler, und es kann in Salem nicht gleichgültig sein, über welche persönlichen Qualifikationen ein Lehrer über die bloße Unterrichtskompetenz hinaus verfügt, welchen Haltungen er sich verpflichtet fühlt, welches Verhaltensrepertoire ihm zur Verfügung steht. Das Verfahren bei der Einstellung neuer Mitarbeiter trägt dem Rechnung. Viel Zeit wird auf gegenseitiges Kennenlernen verwendet, und die Bewerber sollen ein möglichst nüchternes, realistisches Bild von dem anspruchsvollen Anforderungsprofil ihrer Aufgabe erhalten, die ja in der herkömmlichen Lehrerausbildung kaum eine Rolle spielt. Im Laufe der Zeit entwickeln die meisten Lehrer eine hohe Identifikation mit der Schule und ihrem institutionellen Ethos, sie sind stolz, an einer besonderen und renommierten Schule zu arbeiten, was kritischen Einspruch (s.u. »Mitgestaltungsanspruch und Kompetenzbewusstsein«) durchaus nicht ausschließt.

Im Gegenzug ist die Schule bemüht, den Mitarbeitern als den entscheidenden Garanten für den Erfolg der Einrichtung hohe Wertschätzung entgegenzubringen. Das zeigt sich zunächst darin, dass sie die hohe Arbeitsbelastung der Mentoren wahrnimmt. Zeitlich und funktionell ist der Mentorenberuf im Alltag nicht präzise gegenüber der privaten Sphäre abzugrenzen, und angesichts des anspruchsvollen Verantwortungsbezugs besteht latent die Gefahr der Selbstüberforderung. Die Aufgabe wird auf Alleinzuständigkeit und Endverantwortung hin interpretiert. Die frühen reformpädagogischen Internate

haben der Person des Lehrers die Dimension einer »Repräsentation der Welt« unterlegt. Der Internatspädagoge sollte die Wissens- und Kompetenzbestände und die politisch-moralische Avantgarde der ihn umgebenden Kultur und Gesellschaft in sich musterhaft abbilden. Von solchen Vorstellungen hat man längst Abschied genommen, aber die Vorbild-Funktion des Lehrers wird von den Mitarbeitern akzeptiert und durch die Leitung der Schule immer wieder auch thematisiert. Entlastend wirken hier seit Jahren Vorkehrungen der geteilten und wohldosierten Beanspruchung und Verantwortung.

Der hohen Anforderung seitens der Institution entsprechen zahlreiche Möglichkeiten, sich durch Fort- und Weiterbildung, durch Supervision und reflektierte Praxiserfahrung zu professionalisieren.

Gerade in der Phase des Einstiegs in die Praxis werden intensive kollegiale Hilfen zur Verfügung gestellt. Die Hierarchie innerhalb der Mitarbeiterschaft ist flach, zugleich gibt es aber zahlreiche Beförderungsstellen, die nicht nur nach Leistung und Erfolg vergeben werden, sondern auch der von Vertrauen getragenen Erwartung einer Bewährung in höherwertiger Funktion Rechnung tragen. Anerkennung zeigt sich ferner in einer komfortablen Ausstattung des Arbeits- und Lebensumfeldes.

Nähe versus Differenz

Schon immer wurde die pädagogische Nähe der Internatslehrer zu ihren Schülern gern als immaterielle Belohnung verstanden: Im Gegensatz zum Normalschullehrer lebt und lernt der Mentor mit seinen Schülern, er vermag sehr persönliche Beziehungen aufzubauen, die ihm das pädagogische Alltagsgeschäft erleichtern und mit schönen menschlichen Erfahrungen bereichern. Emotionale Elemente der Eltern-Kind-Beziehung werden in die Lehrer-Schüler-Beziehung mitunter hineingedeutet. Die Naivität dieser allzu idyllischen Betrachtung ist aber längst der nüchternen Einschätzung gewichen, dass solche Nähe ebenso anstrengend wie belastend und Quelle von Frustration und Erschöpfung sein kann. Dennoch ist die große Nähe des Mentors zu seinen Schützlingen weder vermeidlich noch unerwünscht. Sie ist geradezu die unhintergehbare Bedingung für eine erfolgreiche erzieherisch-bildende Wirkung, im Internat ebenso wie an jedem anderen Ort pädagogischen Tuns.

In den letzten Jahren ist solche Nähe im Zusammenhang mit Fällen sexueller Gewalt an pädagogischen Einrichtungen unter Generalverdacht geraten. Einige Anmerkungen erscheinen an dieser Stelle deshalb notwendig. Die Schule Schloss Salem hat dieses Thema zum Anlass genommen, ihre Praxis zu überprüfen. Das Ergebnis ist eine »Child Protection Policy«, ein schriftlich fixierter Kodex, der für Schule und Internat eine Null-Toleranz-Politik vorgibt, alle denkbaren Formen von Gewalt klar benennt, von Gewalt Betroffenen Wege aufzeigt, ihr Problem anzusprechen, und die konsequente Ahndung von Verstößen vorsieht. Die Schule ist damit auch ihrer Fürsorgepflicht gegenüber ihren Mitarbeitern nachgekommen. Denn es wäre unerträglich, wenn eine ganze Gruppe von Pädagogen schon aufgrund ihres üblichen Alltagshandelns schutzlos ein Misstrauen auf sich zöge, dem nicht unter Hinweis auf klare institutionelle Maßgaben des Arbeitgebers entgegenzutreten wäre.

Nicht Nähe an sich ist also von Übel, sondern die falsche Nähe: die Grenzüberschreitung, die Verletzung der körperlichen und seelischen Integrität, wie subtil sie auch sein mag.

Aufseiten der Salemer Mentoren und Oberstufen-Tutoren entspricht dem ein Selbstverständnis, das man weniger mit dem Begriff »Distanz« als mit dem der »Differenz« kennzeichnen sollte. Salemer Lehrer bestehen auf dem Unterschied zwischen den Rollen des Erwachsenen und des Heranwachsenden, des Lehrenden und des Lernenden. Formen der »Berufsjugendlichkeit«, des sich Angleichens an die Sprache, das Verhalten oder das Äußere der Schüler, der unreflektierten Identifikation mit ihren Standpunkten und Erwartungen sind verpönt.

Mitgestaltungsanspruch und Kompetenzbewusstsein

Die Schule Schloss Salem gibt ihren Mitarbeitern ein vergleichsweise sehr differenziertes schulisches und erzieherisches Programm vor. Zugleich eröffnet sie ihnen viele Möglichkeiten, Profil und Praxis der Schule mitzugestalten. Sie kommt damit dem ausgeprägten Bedürfnis der Salemer Mitarbeiterschaft entgegen, das zunächst Vorgefundene aus eigenem Blickwinkel zu beurteilen und zu beeinflussen. Das Kommunikationsklima innerhalb des Kollegiums, aber auch zwischen Mitarbeitern und Leitung, ist offen, sachlich, diskursiv. Vorherrschend ist eine Kultur der freien Meinungsäußerung, durchaus auch der kritischen, streitigen Stellungnahme. Der Führungsstil lässt sich als Shared Leadership bezeichnen. Prozesse und Entscheidungen sind an zahlreiche Gremien, Konferenzen, Teams und Kommissionen delegiert. Alle zwei Jahre bietet eine mehrtägige Mitarbeitertagung die Gelegenheit, aus räumlichem und zeitlichem Abstand heraus das Handeln der Schule gründlich zu reflektieren und zu modifizieren. Solche Formen und Foren der Mitsprache – etwa auch ein Betriebsrat – werden wertgeschätzt, die Beteiligung ist rege. Der Rückzug des Lehrers in die isolierende Autonomie des Unterrichtsraumes wird vom Salemer Kollegium nicht als erstrebenswert angesehen.

Anerkannte Voraussetzung für den Mitgestaltungsanspruch ist ein ausgeprägtes Kompetenzbewusstsein und Leistungsethos. Salemer Lehrer legen Wert darauf, in ihrer Professionalität anerkannt zu werden, sie suchen Gelegenheit, ihre Geltung als Experten für die Didaktik ihrer Fächer, für ihr Handeln als Internatserzieher sowie für die pädagogische Ausgestaltung von Schulentwicklungsprozessen zu beweisen und zu festigen. Leistungsfähigkeit und Engagement werden mit interkollegialer Hochschätzung bedacht. Neu eintretende Mitarbeiter durchlaufen eine halbjährige Probezeit, und auch später nutzt die Schule gelegentlich ihre Freiheit von sonst gültigen laufbahnrechtlichen Bestimmungen. Mitarbeiter, die Teil einer lernenden Institution sind, müssen bereit sein, auch selber beständig zu lernen und an den eigenen Kompetenzen zu arbeiten.

Es mag sein, dass sich das hier skizzierte Lehrer-Ethos, das zu Beginn des 20. Jahrhunderts aus schulkritischen Zusammenhängen entstanden und im Salemer Internatsgymnasium beständig weiterentwickelt wurde, nicht ohne Weiteres auf Schulen anderer Prägung übertragbar ist. Dennoch gibt es Gründe, die Aufgaben des Lehrers im Allgemeinen durch einige Charakteristika dieses Ethos anzureichern: Zum einen ist nicht nur in deutschen Fußgängerzonen ein zunehmendes erzieherisches Vakuum festzustellen. Langbewährte wertebildende Instanzen, insbesondere die Familie, funktionieren nicht mehr, und der Schule wachsen neue Aufgaben zu, die mit Hinweis auf das angebliche Kerngeschäft der unterrichtsbasierten Wissensvermittlung nicht zurückgewiesen werden können.

Zweitens zeichnet sich mit der vonseiten der Politik propagierten Etablierung der Ganztagschule als Normalschule ein Schultyp ab, der jenes Vakuum füllen soll. Welche Lehrerrolle und welches Selbstverständnis des Lehrers dann notwendig sein werden, lässt sich an den Gegebenheiten der Schule Schloss Salem durchaus modellhaft ablesen und sollte bereits heute bei der Konzeption der Lehrerbildung von morgen Berücksichtigung finden.