

## **Wo in der Schule reine Routine herrscht, fehlt es womöglich an Virtuosität**

**Fragen an Prof. em. Dr. Theo Wehner der ETH Zürich,  
gestellt von Verena Eidenbenz, Redaktion Profil, Schulverlag plus AG, Bern**

*Der Erwerb, Umgang und mitunter auch der Verzicht von Routinen kennzeichnet jegliches Handeln – im Beruf, wie im Alltag. Routinen sind wichtig für Schülerinnen und Schüler, Lehrpersonen, aber auch für das Führungshandeln in der Schule. Es wird gebraucht, um eine Schulstunde zu halten, einen Elternabend durchzuführen oder um eine Sitzung zu leiten. Die Redaktion Profil ([www.profil-online.ch](http://www.profil-online.ch)) hat sich 2018 mit dem Thema auseinandergesetzt und mit Theo Wehner ein schriftliches Interview geführt: Hier wird es erstmals veröffentlicht.*

### **Angenommen, für den Berufsanfänger (sei es als Lehrperson oder als Schulleiterin) ist es nützlich, sich gewisse Routinen anzueignen – ab wann schaden Routinen mehr als sie nützen, und wie merke ich das?**

Ihre Annahme ist geradezu zwingend: Gewohnheitsbildung kann gar nicht unterdrückt werden und Routinen sind nützlich für den Anfänger wie für die Meisterin. Sie sind wichtig, sowohl im Alltag, als auch im Berufsleben – ob Lehrperson, Schulleiter, Ärztin, Bus-Chauffeur oder Hausmann.

Routinen zeigen, dass jemand die Route – von daher kommt der Begriff – kennt. Sie oder er hat Wegerfahrung, ist mit der Sache vertraut, geübt und verfügt nicht nur über das theoretische Knowing that, sondern auch über das praxisdurchdrungene Knowing how.

Nun kommt das ABER: Der Routinierte ist – so er nicht immer wieder Reflexionsschleifen dreht – nicht mehr offen für das Unerwartete. Wer reine Routine walten lässt, reagiert eher unflexibel, unbeweglich auf situative Besonderheiten und ist unter Umständen nicht mehr wirklich engagiert und aktiv dabei. Am fehlenden Engagement merken Schülerinnen und Schüler also, dass hier jemand nur noch eine Schulstunde abspult. An der eventuell fehlenden Leidenschaft für den Unterricht und an aufziehender Sinnfinsternis in der Beurteilung des Berufs sollten es auch die Handelnden, Kolleginnen und die Führungskräfte merken und dies auch frühzeitig thematisieren: fehlende Begeisterung ist ein Burnoutsymptom, Langeweile ein Symptom für Boreout.

Der risikobehafteten Seite von Routinen im Beruf (ob Schulleiterin oder Lehrperson) entgeht man am besten dadurch, dass man sich auch und gerade auf das Unerwartete im schulischen Alltag einstellt.

### **Wie würde ein Handeln – beispielsweise – das Unterrichten ohne Routinen aussehen?**

Ungeübt, unsicher, unvertraut im Umgang mit dem Stoff und der Situation, so wirkt ein Unterricht, indem nicht auf Routinen zurückgegriffen werden kann. Der nicht-routinierte Handelnde lässt keine Erfahrung erkennen, zeigt keine routinierten Fertigkeiten.

Zur Beantwortung können wir also die Attribute der Begriffsbeschreibung einfach umkehren: Wer ohne Routine unterrichtet, kennt die Route nicht wirklich und sucht noch nach dem Weg, nach seinem Weg. Dennoch gilt: Auch ein Unterricht ohne grosse Wegerfahrungen muss kein schlechter Unterricht sein. Umgekehrt gilt natürlich auch: Das routinierte Abspulen einer Unterrichtsstunde ist kein Gütekriterium. Der nicht-routinierte Unterricht fordert viel Konzentration, sowohl auf technische als auch auf stoffliche und kontextbezogene Aspekte. Das führt eventuell zu Schleifen, Um- und Abwegen, kann holprig wirken und ist dann schweisstreibend für alle.

Unzulänglich jedoch oder gar schlecht muss eine solche Schulstunde deshalb noch lange nicht sein. Vor allem dann nicht, wenn die Person dazu stehen kann, wenn allen klar ist, dass die junge Kollegin noch Erfahrungen sammelt, wenn ihr Selbstbewusstsein und ihre Selbstwirksamkeit darunter nicht leiden. Ich würde sogar vermuten, dass unter diesen Voraussetzungen Schülerinnen und Schüler (aber auch Mitarbeitende in Betrieben) unterstützend mitmachen, solange die Person präsent und authentisch ist. Umgekehrt gilt sicher auch, dass eine Klasse auf einen routiniert abgospulenden Unterricht gelangweilt

und sicher nicht begeistert reagiert. Analog gilt dies auch für junge, unerfahrene Schulleitende, die eine Sitzung zu leiten haben.

Routinen sind also wichtig, genauso wichtig ist aber auch, sich vor rein routiniertem Handeln zu schützen und Routinen immer wieder zu durchbrechen, die bekannte Route also auch hin und wieder zu verlassen: Ab-, Um- und Nebenwege erhöhen die Ortskenntnis – so zumindest ein asiatisches Sprichwort.

### **Ist das Durchbrechen von Routinen ein Mittel gegen Burnout?**

Man kennt mittlerweile weit über hundert Burnoutsymptome. Der kluge oder weniger gescheite Umgang mit Routinen könnte da durchaus dabei sein. Aber der Reihe nach: Burnout ist ein schleichender Erschöpfungsprozess begleitet von Leistungseinbußen und starker Distanziertheit gegenüber dem jeweiligen Klientel. Letztlich ist Burnout ein Stresssymptom. Routinen wiederum reduzieren Stress. Können sie jedoch aufgrund fehlender Zeit oder Fantasie nicht angemessen durchbrochen werden, können sie mit den berufsethischen Erwartungen oder mit Qualitäts- beziehungsweise auch mit Perfektionsansprüchen an ein gutes Handeln kollidieren und – in der Sprache der Burnoutforschung – zur Depersonalisation führen.

Stressreduzierende und ressourcenschonende Routinen könnten so gesehen – angesichts der eigenen Ansprüche und der von aussen kommenden Erwartungen – doch zu einem Stressor werden: Ein Teufelskreis.

Fazit: Es braucht Reflexionszeit und vor allem Fantasie beim gewinnbringenden, nützlichen Erwerb und im Umgang mit Routinen.

### **Braucht es Kreativität im Umgang mit Routinen?**

Eine virtuos durchgeführte Schulstunde, Sitzungsleitung oder Klassenfahrt ist sicher interessanter als ein lediglich routinierter Ablauf. In der Virtuosität wird auch die Kreativität des Handelnden im Umgang mit seiner Routine sichtbar. Eine virtuoser Auftritt ist nicht nur ein technisch, kognitives Ereignis, sondern auch ein emotionales Erlebnis.

Das Gemeinsame der beiden Attribute – routiniert und virtuos – liegt im hohen Übungsgrad. Der Unterschied liegt darin, dass der Virtuose die frei werdende Aufmerksamkeit auf die Ausgestaltung der emotionalen Seite des Geschehens und die Tiefenstruktur des Inhalts lenkt – sei es im Unterricht, der Darbietung auf der Bühne, im Arzt-Patient-Gespräch oder als Elternteil bei der Begleitung des Kindergeburtstags.

### **Welches sind die dümmsten Begründungen dafür, dass wir uns, vor allem aber Schülerinnen und Schüler sich Routinen (z.B. abrufbares Wissen, automatisierte Techniken) aneignen sollten?**

Mit dummen Begründungen sollte man sich nicht lange aufhalten. Man sollte sie routiniert übergehen oder ausblenden.

### **Gibt es wenigstens gute Begründungen dafür?**

Diese sind eigentlich schon benannt: Gewohnheitsbildung gehört zu natürlichen Entwicklungsprozessen. Routinen sind eine zeit- und kräftesparende Ressource und sie setzen Aufmerksamkeit für Anderes frei. Die freigesetzte Aufmerksamkeit kann man – dies gilt für Lehrende und für Lernende, für Führende und Geführte – auf situative Besonderheiten des Stoffs oder die soziale Situation des Geschehens richten. Man kann aber auch bereits an die Pause, die letzte Schulstunde, den Apéro nach der Sitzung, an den Kinofilm des gestrigen Abends oder an was auch immer denken: Die Gedanken sind frei...

### **Eine gute Routine ist es, ein Schlusswort zu formulieren: wie lautet Ihres?**

Entweder sie wählen den reflexiven Weg und üben – reflektierend – solange, bis aus dem routinierten ein virtuoser Unterricht geworden ist, oder sie gehen den experimentellen Pfad und durchbrechen die

Routinen ganz bewusst durch neue Handlungselemente. Feedbackgespräche mit den jeweils Beteiligten braucht es in beiden Fällen.

Ich weiss: das ist leichter gesagt als getan. Wobei jedoch gilt: Sie, liebe Leserin, lieber Leser, sind die Leitungsperson oder die Lehrperson, ich bin emeritiert und habe gut 70 Semester Hochschullehre hinter mir – mal war sie routiniert, mitunter virtuos, hoffentlich nie langweilig.