

Belastungen im Lehrberuf – Konsequenzen für die Lehrpersonen

Entlastungsaspekte aus arbeitspsychologischer Sicht

Dieser Artikel baut auf den beiden Artikeln »Spezifische Belastungen im Lehrberuf« (SchulVerwaltung 9/2018) und »Konsequenzen für die Schulführung« (SchulVerwaltung 10/2018) auf.



Prof. Dr. Wolfgang Schnell

Pädagogische Hochschule St. Gallen/Schweiz und TU Kaiserslautern

Lehrpersonen arbeiten in einem belastenden Beruf. Daher hat die Schulleitung in der Führung darauf zu achten, dass Situationen mit Kontrollverlust möglichst vermieden werden und eine gesundheitsförderliche Arbeitssituation in Schulen geschaffen wird. Wenn ich den Beruf der Lehrperson mit Herzog (2011) als Profession verstehe, dann hat jede Lehrperson eine hohe Autonomie und es wäre auch – neben den beschriebenen institutionellen Massnahmen und Führungsprinzipien – ihre eigene Aufgabe, sich darum zu kümmern, dass sie gesund arbeiten kann. Gesundheitsförderung bedeutet demnach auch, nicht nur zu fordern (»Hilfe, macht was für mich!«), sondern sich auch aktiv dafür einzusetzen, dass man gesund bleiben kann. Im folgenden Artikel sollen Möglichkeiten der Entlastung aufgezeigt werden.

Es gibt zwei Denkrichtungen für das individuelle Selbstmanagement resp. die Gesundheitsförderung, die die Lehrperson selbst für sich betreiben kann: Die Entlastung durch Stressreduktion oder durch Ressourcenstärkung.

Entlastung durch Stressreduktion

Zum einen kann darüber nachgedacht werden, wo Stress reduziert

werden kann. Dazu muss die Lehrpersonen Stressoren, das heisst bestandene Aufgaben und/oder Situationen identifizieren, benennen und aufzeigen, was bewältigt und was nicht bewältigt werden kann. Stressoren können reduziert werden durch Neuaushandeln der Erwartungen oder durch das Anpassen der Qualitätsstandards. Wie ich beschrieben habe, zeigen Studien, dass viele Lehrpersonen ihr Deputat reduzieren, nur um ihren eigenen Ansprüchen noch gerecht werden zu können. Diese Tatsache kann allerdings nicht mit Stressreduktion gemeint sein und es kann auch nicht im Sinne des Arbeit- und Gesetzgebers sein, wenn ein Beruf nicht mehr mit einer Anstellung von 100% leistbar bleibt.

Jede Lehrperson muss sich dennoch fragen, wie sehr sie einzelne Stressoren reduzieren kann (s. unten), aber auch, ob sie sich nicht von Dingen in Dauerstress versetzen lässt, die unveränderbar sind:

»Gott gebe mir die Gelassenheit, Dinge hinzunehmen, die ich nicht ändern kann, den Mut, Dinge zu ändern, die ich ändern kann, und die Weisheit, das eine vom andern zu unterscheiden.« (R. Niebuhr)

Stressreduktion: Stressoren identifizieren, benennen und aufzeigen, was zu viel Energie verbraucht

- Ausmass der Perfektion definieren
- Übermässigen Ressourcenverbrauch offen legen
- Kluge Arbeitsorganisation und Ablage
- Positiver Beginn und Abschluss des Tages/Pausen
- Nach vorne schauen
- Abgrenzung/Nein sagen lernen
- Übergang zwischen Arbeit und Freizeitbewusst gestalten
- Lästiges neu bewerten

Abb. 1: Stressreduktion.

der kann, den Mut, Dinge zu ändern, die ich ändern kann, und die Weisheit, das eine vom andern zu unterscheiden.« (R. Niebuhr)

Entscheidend kann es im Sinne der Stressreduktion bereits sein, darauf zu achten, dass ich als Lehrperson meine Energie nicht in einem Kampf gegen Vorgaben oder Unveränderbares verschwende. Vgl. Abb. 1.

Entlastung durch Ressourcenstärkung

Die zweite Blickrichtung fokussiert auf die positiven Aspekte der eigenen Persönlichkeit. Hier geht es darum, die eigene Belastbarkeit gezielt auf- und auszubauen und mit Selbstfürsorge und guten Erlebnissen das eigene Bewältigungsvermögen zu stärken. Ressourcenstärkung bedeutet aber auch, in einem gesunden Rhythmus zwischen Arbeit und Freizeit zu leben und das ganze Potenzial der persönlichen Stärken zu entdecken und auszuleben. Angestrebte Ziele und tatsächlich vorhandene Ressourcen müssen jedoch übereinstimmen, damit dieser Blickwinkel sich nicht in einen Stressor verwandelt.

Die kommenden Hinweise werden vor allem versuchen zu beschreiben, wie Stressoren zu vermieden werden können, da Lehrpersonen die Ressourcenstärkung, aus meiner Erfahrung heraus, selbstverständlicher einsetzen. Vgl. Abb. 2.

Grad der Perfektion definieren

Unterricht, Elternarbeit, Klassenarbeiten, Korrekturen und ausser-

Ressourcenstärkung: Die eigene Belastbarkeit gezielt pflegen und ausbauen



Abb. 2: Ressourcenstärkung.

schulische Vorhaben könnten immer noch besser geplant und durchgeführt werden. Hier müssen wir als Ausbildungsstätten für Lehrpersonen uns vielleicht auch an der eigenen Nase nehmen: Welche Ideale postulieren wir? Was besprechen wir alles nach einem Unterrichtsbesuch? Welche »dreifachen Rittberger« an Arbeitsmaterialien, Kärtchen und PowerPoint erwarten wir von Studierenden im Praktikum?

Lehrpersonen bekommen dadurch erhöhte Qualitätsstandards und bekommen das Gefühl, den hohen Anforderungen nicht zu genügen, vor allem wenn sie aus persönlichen Antrieben heraus zum Perfektionismus neigen.

Ich will nicht dazu aufrufen, Unterricht nicht mehr vorzubereiten, aber ich will sagen: Gut ist gut genug! Besser darf es manchmal geben, aber immer bestens ist nicht zu erreichen. Das Pareto-Prinzip in der Arbeitspsychologie sagt aus, dass wir mit 20% der Anstrengung bereits 80% des Effekts und des Erfolgs erreichen. Die restlichen 80% der Energie wenden wir auf, um die letzten 20% des Erfolgs noch zu erreichen. Insofern lohnt es sich zu fragen, wann die 80%-Marke erreicht ist, und ob es nicht besser ist, die restliche Energie sinnvoll für etwas Anderes einzusetzen.

Übermässigen Ressourcenverbrauch offen legen

Es ist zu fragen: Kann das geforderte Arbeitsvolumen in der erwarteten Qualität und in der zur Verfügung stehenden Zeit tatsächlich geleistet werden? Ist ein Auftrag, der an mich als Lehrperson oder an uns als Kollegium gestellt wird (auch von »oben«, von der Gesellschaft, von der Politik, von den Behörden), überhaupt erfüllbar? Sind mit dem Auftrag, den wir erhalten haben, auch entsprechende Ressourcen vergeben worden? Gehört dieser Auftrag in den Kernbereich meines Berufsauftrags?

Wenn diese Fragen klar mit »nein« zu beantworten sind, gilt es, den übermässigen Ressourcenverbrauch deutlich zu machen und mit dieser Begründung den Auftrag auch höflich, aber bestimmt zurückzuweisen.

Kluge Arbeitsorganisation und Ablage

Lehrpersonen (und auch ich) sind meiner Erfahrung nach Jäger und Sammler. Alles wird aufbewahrt, denn es könnte ja sein, dass ich das Material – egal ob es Schuhschachteln oder Dateien sind – irgendwann noch einmal brauchen könnte. Neben dem, was ich selbst sammle, häufen sich ja auch dauernd Papiere, die ich noch zu korrigieren habe. Damit ich an alles denke, schreibe ich zudem noch eine grosse Anzahl an »post-it«-Zettelchen, und schon ist es gelungen: Mein Schreibtisch zuhause und das Pult in der Schule sind überladen und überhäuft.

Hier ist es klar, dass ich das Gefühl der Überforderung nicht mehr weg bekomme. Gezieltes Entrümpeln und auch Ablegen hilft dabei das Gefühl zu bekommen: »Jawohl, ich habe für den Moment alles erledigt! Jetzt kann ich frei machen und abschalten.«

Positiver Beginn und Abschluss des Tages

Es lohnt sich am Morgen, sich auf die positiven Ereignisse des Tages

zu fokussieren: Auf was freue ich mich heute? (Im Gegensatz zu: »Wer wird in der 7B heute wieder alles die Hausaufgaben vergessen haben und wer wird wie stören?«). Die erste Frage versetzt mich in den Annäherungsmodus und schenkt mir Energie, während die zweite Frage mich in den Vermeidungsmodus (s. Grawe) bringt und mich Energie kostet.

Gleich einem Kapitän, der am Abend in sein Logbuch einträgt, an welchen Stationen er vorbeigekommen ist (sprich: Was er heute alles geschafft hat), wäre es lohnenswert, sich abends zu fragen: »Was ist mir heute alles gelungen?« Dies sind ggf. nur ganz kleine Fortschritte. Es lohnt sich, auf das Positive zu fokussieren, damit die »Grübeleien« über Negatives mich nicht im Griff behalten und evtl. auch das gesunde Einschlafen verhindern.

Pausen

Grosse Pausen und auch die Mittagspause sind in vielen Lehrerzimmern der anstrengendste Moment des Tages. Da wird kopiert, geschimpft, man erhält Aufträge, und die wichtigsten Informationen über Lernende werden auch noch ausgetauscht – und das alles in einer Hektik und einem grossen Lärm. Hier wäre es am ganzen Kollegium zu überlegen, wie die Pause tatsächlich zu einer Erholungs- und Regenerationsmöglichkeit werden kann.

Immer wenn ich eine erste Klasse unterrichtet habe, habe ich es mir zur guten Gewohnheit gemacht, einen Mittagsschlaf zu halten. (Weil ich sonst bis am Abend das Gefühl hatte, dass immer noch jemand »Herr Schnell« ruft). Ein Mittagsschlaf kann tatsächlich zu einem »Herunterfahren« führen, neue Kraft, Ideen und Energie bringen. Ganz im Sinne von Winston Churchill, der immer einen Mittagsschlaf gehalten und ihn strikt verteidigt hat: »Unterbrechen Sie

meinen Mittagsschlaf ausschliesslich im Fall einer Krise. Wobei ich Krise definiere als bewaffnete Invasion der britischen Inseln.«

In den Arbeitszeitstudien wurde zudem deutlich, dass Lehrpersonen oft das ganze Wochenende durcharbeiten. Der Schabbat als Ruhetag war eine grosse Errungenschaft in der Menschheitsgeschichte: Alle – egal ob Herrschende oder Untergebene – haben einen Tag der Ruhe. »Weil die Arbeit nie aufhört, hören wir mit der Arbeit auf!« Diesen Gedanken gilt es im Sinne eines gesunden Arbeitens auch wieder aufzunehmen.

Nach vorne schauen

Reflexion ist notwendig, um aus Situationen zu lernen und Fehler nicht ständig zu wiederholen. Menschen (und Lehrpersonen), die jedoch ausschliesslich in vergangenen Situationen verbleiben (»Was wäre gewesen, wenn ...«, »Ah, da hätte ich doch das sagen können ...« usw.) sind in Gefahr, in kreisende Grübeleien zu verfallen, die erneut nur den ungesunden Vermeidungsmodus aktivieren. Ändern kann ich eine Situation sowieso nur im Hier und Jetzt oder in der Zukunft. Analysen sind deshalb zeitig zu beenden.

Abgrenzung/Nein sagen lernen

Es gibt Menschen, denen es sehr leicht fällt, »Nein« zu sagen und sich abzugrenzen. Anderen fällt dies sehr schwer. Diesen Menschen hilft es – meiner Erfahrung nach – sehr, wenn sie verstehen, dass das »nein« zum anderen ein »Ja« ist zu meinen Bedürfnissen, meinen Ressourcen und zu meiner Person. Menschen, die nicht gut »Nein« sagen können, brauchen oft auch Formulierungsbeispiele, die deutlich machen, dass das »Nein« zum möglichen Auftrag oder einer Erwartung eben nicht ein »Nein« zum Gegenüber oder der anderen Person ist.

Übergang zwischen Arbeit und Freizeit bewusst gestalten

Notfallseelsorger ziehen sich nach einem Einsatz um und waschen sich die Hände, damit die Geschichten der Not und des Leids nicht an ihnen »kleben« bleiben und sie sie nicht nach Hause tragen.

Auch Lehrpersonen würde ich empfehlen, den Heimweg bewusst zu gestalten, um Arbeit und Freizeit zu trennen. Das kann durchaus ein Wechsel der Kleidung sein, vielleicht ist es gut, ein Stück des Heimweges als Spaziergang zu machen oder mit besonders sorgfältig angerichteter Mahlzeit den Feierabend zu starten. Vielleicht gelingt es, mit dem immer gleichen Musikstück die Freizeit »einläuten«, die arbeitsfreie Zeit mit Sport zu beginnen oder sonst ein Ritual zu finden, welches meinem Körper und meinem Geist verdeutlicht, dass ich nun in den Modus des Ausruhens gehe.

Lästiges neu bewerten

In jedem Beruf gibt es »Lästiges«. Im Lehrberuf ist das oft Administratives, Aufsichten, die Zeit am Kopierer, ... Nun kann es sein, dass ich mich wahnsinnig aufrege und mich ärgere, dass ich diese Arbeiten – trotz meiner akademischen Ausbildung – selber machen muss. Die Gedanken in dieser Form bringen mich allerdings nicht weiter, sondern erhöhen meine Belastung nur (und die Arbeit ist zudem dann immer noch nicht erledigt).

Mönche und Nonnen putzen Ihre Zellen und die Gänge selbst, obwohl dies genau so gut Angestellte übernehmen könnten. Sie betrachten diese Arbeit jedoch als wichtig, weil sie neben der geistigen Arbeit auch einen körperlichen Einsatz haben. »Arbeit, die mich erdet«, benennen sie es, was als Denkansatz vielleicht auch hilfreich sein kann für Arbeit, die ich zunächst nur als »lästig« einstuft.

Ressourcenstärkung

- Ich bin ok! (Selbstbewusst mit seinen Stärken und Talenten umgehen.)
- Distanzierungsfähigkeit (Nicht jedes Problem mit nach Hause nehmen und zu seinem Problem machen. Der schwierige Schüler ist nicht mein Kind, und ich werde ihn wieder abgeben!)
- Verarbeitung von Enttäuschungen und Misserfolg (Aus Fehlern lernen, positive Fehlerkultur, wie gut, dass mir das heute passiert ist – dann passiert es mir nicht wieder, ...).
- Ein nährendes Beziehungsnetz pflegen (Mich mit Menschen umgehen, die mir gut tun, und solche, die mir Energie rauben, versuchen beruflich und privat zu meiden).
- Sich selbst Gutes tun/sich stärken können (Das bewusst einzuplanen, was mir gut tut. Ein Konzert, ein Buch, Sport, ... Hier weiß jede und jeder selbst am besten, was hilft, die Seele baumeln zu lassen).
- Wesensgemässer Rhythmus des Arbeitsalltags (Der Tagesablauf in Mitteleuropa ist geprägt durch die Lerchen (»Im Frühtau zu Berge«, »Der frühe Vogel fängt den Wurm«), das Ideal im Arbeitsalltag sind die Frühaufstehenden, und alle Tipps für einen guten Tagesablauf sind für Lerchen formuliert. Forschende der Uni Basel haben herausgefunden, dass es tatsächlich fast die Hälfte der Menschheit (auch in Mitteleuropa) ist, denen der Körper – auch durch Hormone – einen anderen Tagesablauf vorgibt. Auch die Nachtigall ist ein wunderbarer Vogel, und sie braucht eben ganz andere Tipps, um wesensgemäss leben zu können).
- Supportmöglichkeiten kennen und nutzen (Für viele Lehrpersonen ist Beratung und/oder Super-

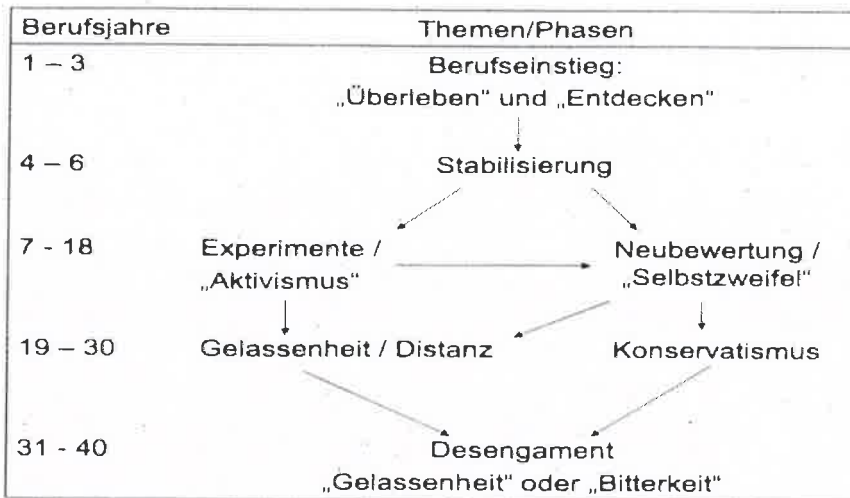


Abb. 3: Bildungsbiografie (Quelle: Hubermann (1991) zitiert aus H. Messner/K. Reusser, Beiträge zur Lehrerbildung 2000).

sonen, die sich selbst als belastet beschreiben, Handlungsmöglichkeiten zu entdecken. Es wäre auch möglich in die Pfeile einzutragen, wie viel man auf einer Skala von 1 bis 100 (Anfang und Ende des Pfeils) bereits umsetzt, und so zu entdecken, wo die Handlungsfelder liegen, bei denen man noch stärker werden kann. Dadurch können die Hinweise die einzelne Lehrperson dazu anregen, die eigenen Verhaltenstendenzen und Strategien in Belastungszeiten zu reflektieren und zu verändern.

vision anzunehmen mit grossen Schuld- und Versagenseingeständnissen verbunden. Hilfe nicht erst dann anzunehmen, wenn einem das Wasser über dem Hals steht, wäre als neue Kultur in den Schulhäusern erst noch zu etablieren, wo sie in Krankenhäusern, Heimen, Beratungsstellen schon lange – auch in der Ausbildung – etabliert ist).

- angemessene Ernährung
- körperliche Fitness

Bildungsbiografie

Abschliessend sei noch ein zusätzlicher Aspekt erwähnt: Wie die Untersuchungen von Hubermann zeigen, sind die ersten Berufsjahre einer Lehrperson zunächst durch die Themen des Überlebens und dann der Stabilisierung gekennzeichnet. Nach dieser Phase ist es dann entscheidend, zu einer Gelassenheit und Distanz zu finden und seine Tätigkeit als Lehrperson neu zu bewerten und einzuschätzen. Hier kann es passieren, dass sich Lehrpersonen in Desengagement und Bitterkeit zurückziehen, was letztendlich sich jedoch gegen die eigene Persönlichkeit wendet (s. Sinnhaftigkeit von Antonovsky). Vgl. hierzu Abb. 3. Im Sinne eines gesunden Arbeitens wäre zu fragen, wo ich den neuen Sinn

in meiner Tätigkeit als Lehrperson wiederentdecken kann, und was ich tun kann, damit der Beruf spannend und positiv herausfordernd bleibt (Weiterbildung, neue Stufe, neue Aufgaben, ...).

Die beiden Checklisten (Abb. 4) sind eine Möglichkeit für Lehrper-

Fazit

Lehrpersonen arbeiten in einem belastenden Beruf. Daher hat die Schulleitung in der Führung darauf zu achten, dass Situationen mit Kontrollverlust möglichst vermieden werden und eine gesundheitsförderliche Arbeitssituation in Schulen geschaffen wird.

Was wird von mir bereits beachtet?
Was wird von meinen Mitarbeitenden bereits praktiziert?
Stressreduktion

	SL	MA
Ausmass der Perfektion definieren		
Übermässigen Ressourcenverbrauch offen legen		
Kluge Arbeitsorganisation und Ablage		
Positiver Beginn und Abschluss des Tages/Pausen sind Erholungszeiten		
Nach vorne schauen		
Abgrenzung/Nein sagen lernen		
Übergang zwischen Arbeit und Freizeit bewusst gestalten		
Lästiges neu bewerten		

Ressourcenstärkung

	SL	MA
Ich bin ok		
Distanzierungsfähigkeit		
Verarbeitung von Enttäuschungen und Misserfolg		
Ein nährendes Beziehungsnetz pflegen		
Sich selbst Gutes tun/sich stärken können		
Wesensgemässer Rhythmus des Arbeitstages		
Supportmöglichkeiten kennen und nutzen		
Angemessene Ernährung/körperliche Fitness		

Abb. 4: Checklisten zu Stressreduktion und Ressourcenstärkung.