

Belastungen im Lehrberuf – Konsequenzen für die Schulführung

Belastungsaspekte aus arbeitspsychologischer Sicht

Dieser Artikel baut auf den in Schulverwaltung 9/2018 erschienenen Artikel »Spezifische Belastungen im Lehrberuf« auf. Ausgehend von der Tatsache, dass Kontrollverlust eine der Hauptbelastungen für Lehrpersonen ist, sollen in diesem Artikel Konsequenzen für die Führung einer Schule beschrieben werden. Grundlagen dafür bilden ein vertieftes Verständnis von Stress und das von Antonovsky vorgeschlagene Modell der Salutogenese (Antonovsky, 1987 und 1997).



Prof. Dr. Wolfgang Schnell

Pädagogische Hochschule St. Gallen/Schweiz und TU Kaiserslautern

Stress

Die von mir beschriebenen Belastungen (aber auch zum Teil gewisse Herausforderungen) des Lehrberufs können dazu führen, dass ein Mensch diese berufliche Situation als »Stress« empfindet. Lazarus (1984) zeigt auf, dass es eben nicht eine allgemeingültige Form von Stress gibt, sondern dass dies in einer individuellen Bewertung des oder der Einzelnen geschieht. Mir ist es wichtig zu betonen, dass Stress eben auch nicht immer nur negativ sein muss. Sportlerinnen vor einem Wettkampf, Musiker vor einem Auftritt und Schauspielerinnen auf der Bühne erleben einen Stress, der für Sie sehr aktivierend und notwendig ist. Stress versetzt den gesamten Organismus in einen Zustand, in dem wir zu Höchstleistungen fähig sind. Insofern ist es positiv, wenn Lehrpersonen im Unterricht im Stress sind und den Lernenden optimale personale Voraussetzungen bieten.

Csikszentmihályi hat 1975 mit seinem Flow-Modell deutlich gemacht: Wenn eine Situation weder überfordernd (Gefahr von Stress und Angst) noch unterfordernd

(Gefahr von Frust und Langeweile) ist, dann kann ein Flow-Zustand erreicht werden, in dem herausfordernde Aufgaben leicht bewältigt werden können. Ergänzend dazu möchte ich das berufliche Gratifikationsmodell von Siegrist (2015) heranziehen: Er macht deutlich, dass immer dann eine gute Berufssituation entsteht, wenn der persönliche Einsatz (Kompetenzen, Zeitdruck, Herausforderungen, Verantwortung, ...) in einer Balance steht zu den individuellen Erwartungen (Lohn, Anerkennung und Arbeitsplatzsicherheit).

Wenn wir über Stress reden, dann sehen wir: Es geht auf der einen Seite um das Gleichgewicht von Anforderungen und eigenen Fähigkeiten und Erwartungen. Auf der anderen Seite geht es immer auch um eine individuelle Bewertung der eigenen (beruflichen) Situation und der eigenen Erwartungen aufgrund des individuellen Einsatzes. Stress kann eine hilfreiche Quelle sein beim Meistern von Herausforderungen, und daher wäre es nicht sinnvoll, Stress zu vermeiden. Was aber zu vermeiden wäre, ist Dauerstress, sprich: Wenn der Organismus in einer dauernden Anspannung und Kampfbereitschaft aktiviert ist. Anhaltender Dauerstress birgt nämlich eine erhöhte Gefahr an einem Burn-Out zu erkranken (Burisch, 2011).

Salutogenese

Antonovsky hat sich viele Jahre mit der Frage beschäftigt, warum es Menschen gibt, die an einer Situation oder Krise (z.B. der Tod des Partners) »zerbrechen«, und andere können die gleiche Situation ertragen oder verarbeiten und gehen gestärkt aus der Krise hervor. Er hat deshalb das Konzept der Salutogenese entwickelt (Salus – Gesundheit und Genese – Entstehung). Er verändert also die Richtung des Hauptaugenmerks in der Gesundheitsförderung dahingehend, dass er nicht das Krankwerden vermeiden will, sondern dass der und die Einzelne sich aktiv um das kümmert, was sie gesund macht.

Antonovsky (1997, S. 33) spricht von der Kraft, die einen gesund erhält, als »Kohärenzgefühl« (Sense of coherence), was man auch mit Stimmigkeitsgefühl wiedergeben könnte. Für ihn sind es drei Komponenten, die diese Kraft ausmachen:

- **Verstehbarkeit:** Die Eindrücke, die ein Individuum hat, werden als kognitiv sinnhaft, geordnet und strukturiert wahrgenommen (vs. willkürlich, zufällig, ungeordnet, unerklärlich).
- **Handhabbarkeit:** Für den Menschen muss es möglich sein, die an ihn oder sie gestellten Anforderungen zu bewältigen, da er oder sie über die entsprechenden Ressourcen verfügt und sich selbst unter Kontrolle hat.

- **Sinnhaftigkeit: (Bedeutsamkeit):** Es geht um die kognitive und emotionale Bedeutung, die eine Aufgabe für das Individuum hat. Die Aufgabe muss als eine Herausforderung gesehen werden, für die es sich lohnt, sich zu engagieren und emotional in sie zu investieren.

Diese drei Postulate Antonovskys werden im Folgenden auf die Führungspraxis einer Schulleitung hin konkretisiert. Oberstes Ziel sollte es dabei sein, dass vermieden werden soll, dass Lehrpersonen einen Kontrollverlust erleben. Gleichzeitig sind es Hinweise, wie die Schulleitung sich und dem Kollegium das Leben erleichtern kann.

Einschränkung: Die Lehrperson als professionelle Arbeitskraft

Wenn ich den Beruf der Lehrperson mit Herzog (2011) als Profession verstehe, dann hätte die Lehrperson eine hohe Autonomie – auch in der Arbeitszeitgestaltung – und es wäre in diesem Sinne ihre natürliche Aufgabe, selber um ein gesundes Arbeiten bemüht zu sein. Dem stimme ich prinzipiell zu, möchte aber zu bedenken geben, dass die Lehrperson eben im Gegensatz z.B. zu einem Hausarzt in der Regel eher in einem Team arbeitet und es Aufgaben und Prozesse gibt, die nicht ganz alleine in Ihrer Verantwortung liegen, weil sie von der Schulleitung gesteuert werden. Insofern kommt der Schulleitung als der Führungsperson dieser zentral gesteuerten Prozesse und Aufgaben eine wichtige Rolle im Sinne der Gesundheitsförderung zu.

Gesundheitsförderung als Aufgabe der Schulleitung

Viktor von Weizsäcker hat gesagt: »Die Gesundheit des Menschen ist kein Kapital, das man aufzehren kann, sondern sie ist überhaupt nur dort vorhanden, wo sie jeden Augenblick neu erzeugt wird.« In diesem Sinne wären die folgenden Mass-

nahmen für eine Führungsperson zu verstehen, die durch ihre Führungshaltung deutlich macht, dass ihr das Entstehen einer gesunden Arbeitssituation für ihre Mitarbeitenden am Herzen liegt.

Anstatt »Jammern« → »Darüber reden«

Jammern ist, so wie ich es immer wieder beobachten kann, eine beliebte Kommunikationsform unter Lehrpersonen. (Und ich sage gar nichts dagegen, dass es sehr gesund sein kann, mal richtig die Luft abzulassen.) Aber ein Dauer-Jammern ist zu vermeiden, denn es aktiviert den Vermeidungsmodus (Grawe, 2004) und schadet uns selber, weil es dem Körper »Stress« signalisiert. Wichtig und richtig ist es, dass es in Schulen offizielle und definierte Orte und Zeiten gibt, in denen offen geredet werden kann, und wo die Mitarbeitenden ohne Angst vor Konsequenzen miteinander reden können.

Über welche Themen müssen wir reden?

Oft herrscht in Schulhäusern die irri- gige Meinung, dass alle über alles reden und alle in jeden Entscheidungsprozess einbezogen werden müssten. Es gibt viele Dinge, die besser von einer Person (Schulleitung, Projektleitung, Stundenplaner/-in, ...) oder von einer Gruppe (Projektteam, Fachschaft, ...) entschieden werden. Hier hilft es, wenn die Schulleitung strukturiert und Bereiche vorgibt, die von allen entschieden werden, und andere Bereiche definiert, die von Einzelnen oder Gruppen entschieden werden können.

In den Sitzungen ist es dann allerdings auch eine Sache von allen, ob es Sitzungen gelingen. Oft ist ja schon alles gesagt, aber noch nicht von allen. Eine Reflexion der Sitzungspraxis kann dazu führen, dass alle dazu beitragen, dass es zügig vorwärts geht, dass die richtigen (weil vorangekün-

digten) Themen besprochen werden und dass standardisierte Abläufe entstehen, die helfen, dass nicht alles jedes Mal wieder neu diskutiert wird. Manche Kollegien haben gute Erfahrungen damit gemacht, dass es neben der Schulleitung, die sich für Vorbereitung und Leitung der Sitzung verantwortlich zeigt, ein »Wächteramt« für die Sitzungen gibt, welches eingreift, wenn sich Voten wiederholen, wenn sich Ausschweifung oder Themenwechsel bemerkbar machen.

Selbstwirksamkeitserleben – auch im Alltag

Eines der wirksamsten Mittel gegen Kontrollverlust ist das Selbstwirksamkeitserleben. Sehr viele positive Kräfte werden aktiviert, wenn ich als Lehrperson erlebe: »Jawoll, das kann ich! Hier kann ich brillieren! Hier kann ich mich selber entfalten!«

Als Schulleitung ist es deshalb ratsam, bewusst Situationen herbeizuführen, in denen Lehrpersonen diese Selbstwirksamkeit erleben können.

Wertschätzung – auch im Kleinen

Als Schulleitung sich ehrlich mitfreuen, wenn Lehrpersonen etwas gelingt, wäre diese Form von Wertschätzung, die hilfreich ist. Meistens ist der Fokus dabei aber auf die ganz grossen Ereignisse gerichtet wie auf das Schulfest oder eine Theateraufführung. Wichtig wäre es aber auch, kleine Dinge bewusst wahrzunehmen und sie ins Zentrum zu stellen, um Wertschätzung zu vermitteln.

Auf der anderen Seite erlebe ich immer wieder, dass aus ganz kleinen Fehlern einer Lehrperson schnell etwas Riesiges entsteht. Hier wäre darauf zu achten, dass die Schulleitung die »Ausbreitung« und »Vergrößerung« schnell unterbindet, indem nicht dramatisiert wird. Eine positive Fehlerkultur, die für die Lernenden gilt, muss dementsprechend auch für die Lehrpersonen gelten und bedeutet, dass auch Lehrpersonen Fehler

machen dürfen, die dann als Lernchancen für die gesamte Organisation Schule gesehen werden.

Mitarbeitende als Individuen sehen und behandeln

Dieser Hinweis erfordert von der Schulleitung (und vom Kollegium) eine erhöhte Wachsamkeit. Lehrpersonen sind unterschiedlich und haben sehr individuelle Stärken. Es wäre darauf zu achten, dass sie diese Stärken ausleben können und dass sie nicht durch gleichmachende Regelungen in ihrem Schwung gebremst werden.

Individuelle Entwicklungshinweise bei Schwächen wären demnach auch individuell zu besprechen. Zwei beliebte Formen der Rückmeldung sind dabei unbedingt zu vermeiden: Erstens die Rückmeldung an den Einzelnen vor allen, denn das führt zu einer grossen Beschämung und damit zu einem Rückzug oder einer Demotivation, und zweitens ist es wichtig, Dinge, die Einzelnen gesagt werden müssen, auch diesen Einzelnen zu sagen und nicht dem ganzen Kollegium, denn das führt dazu, dass die, die es richtig machen, entweder verärgert oder verunsichert werden.

Distanzierungsfähigkeit

Die Schulleitung tut gut daran, sich bei Problemen und Konflikten nicht gleich zu beteiligen, sondern zunächst in eine Distanzposition zu gehen. Meister Eckhart sagte: »Sei bei den Dingen und nicht in den Dingen.« In diesem Sinne hilft es sehr, wenn die Führungsperson gerade in schwierigen Situationen Abstand hält, weil sonst die Gefahr gross ist, dass sie von den Emotionen angesteckt wird und dadurch den Überblick verliert und die Situation noch schwieriger macht.

Klare Aufträge, geklärte Befugnisse und angemessene Settings

Unklare Aufträge erzeugen Unsicherheit und Orientierungsverlust (s. Kon-

trollverlust). Unklare Befugnisse lassen stark zögern, verursachen Grenzüberschreitungen und verhindern eine Kontrollierbarkeit der Situation. Wünschenswert wäre es, dass Aufträge so erteilt werden, dass die Person (oder Gruppe) eine Chance hat, erfolgreich zu sein, oder dass die Führungsperson die richtigen Personen für einen Auftrag auswählt, so dass es zum Können und den Stärken einer Person passt. Geklärte Aufträge schaffen Gestaltungs- und Entscheidungsspielräume. Dann ist definiert, was eine Stundenplanerin oder ein Projektleiter alleine entscheiden darf, und was nicht.

Transparente Positions- und Aufgabenzuteilung

Analog zu den Aufträgen ist es sehr hilfreich, wenn Positionen und Aufträge definiert und geklärt werden: Was gehört zu einer Position? Welche Entscheidungen und Verantwortlichkeiten gehören dazu? Wo ist Abgrenzung erlaubt?

Gerade auch bei kleineren Aufgaben im Rahmen der Deputatsbelastung ist es wichtig zu definieren, was genau erwartet wird und was nicht: So kann die Aufgabe »Bibliothek der Lehrpersonen« für die einen Erwartungen einer vollamtlichen Bibliothekarin bedeuten, während andere hier eine lockere Nebentätigkeit vermuten.

Berechenbare und nachvollziehbare Entscheidungsprozesse

Noch einmal: Mir geht es nicht darum, dass alle alles entscheiden. Mir ist es wichtig, dass alle wissen, wie eine Entscheidung zustande kommt. »In dieser Frage nehme ich Ihre Meinungen auf, werde aber abschliessend entscheiden.« »Nach einer Diskussionsrunde im Kollegium werden wir mit Mehrheitsentscheid abstimmen.« »Dies ist eine Regelung, die uns das Ministerium vorgibt, und sie kann daher von uns nicht entschieden werden.« Diese drei Beispiele zeigen auf,

wie unterschiedlich Entscheidungen gefällt werden können. Wichtig ist es aus meiner Sicht nicht, dass alles mitentschieden werden kann, aber dass der Entscheidungsprozess transparent gemacht ist. Damit wird der Prozess für die einzelne Lehrperson als kontrollierbar eingestuft.

Vorbildfunktion der Schulleitung

Auch in der Gesundheitsprävention hat die Schulleitung aus meiner Sicht eine Vorbildfunktion. Ein guter Umgang mit den Belastungsfaktoren im Schulalltag hilft dem Kollegium zu sehen: Hier überarbeitet sich nicht eine Person, sondern weiss sich und diese Aufgabe sinnvoll zu managen. Insofern ist es aus meiner Sicht auch wichtig zu überlegen, wann z.B. die Schulleitung sich Auszeiten nimmt und nicht erreichbar ist.

Gesundheitsprävention für Lehrpersonen

Neben diesen hier beschriebenen Handlungsweisen und Haltungen gilt es, den Lehrpersonen individuelle Hinweise zu ihrer Gesundheitsprävention zum Beispiel im Rahmen eines Mitarbeitendengesprächs zu geben. Eine Lehrperson mit dem Antreiber »Sei perfekt!«, braucht sicherlich andere Hinweise als eine Lehrperson mit dem Antreiber »Es kommt alles gut!«. Hier gilt es für die Schulleitung genau zu beobachten, welche Hinweise für welche Mitarbeiterin/welchen Mitarbeiter passend wäre. ■

Anmerkungen:

Mit möglichen Hinweisen für die einzelne Lehrperson beschäftigt sich der Artikel, der für eine der kommenden Ausgaben von SchulVerwaltung geplant ist.

Prof. Dr. Wolfgang Schnell ist Arbeits- und Organisationspsychologe und Bildungswissenschaftler. Er lehrt Psychologie und Pädagogik an der Pädagogischen Hochschule St. Gallen in der Schweiz und ist Lehrbeauftragter an der TU Kaiserslautern im Fernstudium »Schulmanagement«. Er war mehrmals Referent auf dem Deutschen Schulleitungskongress in Düsseldorf.



SchVw
Baden-Württemberg

10. 2018

27. Jg., SchVw BW

ISSN 0942-3974 · B 10839

Art.-Nr. 69333 810

SchulVerwaltung

Fachzeitschrift für Schulentwicklung
und Schulmanagement



**ONLINE-
AUSGABE**

auf
www.schulverwaltung.de

KOSTENLOS

für
Premium-Mitglieder

Näheres zu Ihrem
persönlichen Freischaltcode finden
Sie im Produkt!

IM BLICKPUNKT

Besser Lesen
Prof. Dr. Andreas Gold

RECHT

Schule und Rechtsprechung
Karl-Heinz Ulrich

SCHUL- & UNTERRICHTSENTWICKLUNG

Presse- und Öffentlichkeitsarbeit der Schule
Stefan Henninger

Carl Link

www.schulverwaltung.de