

Helmut Heyse

# Was Lehrerinnen und Lehrer stark macht

Ein Lesebuch für ein  
erfüllendes Berufsleben



# Inhaltsverzeichnis

Danksagung .....	8
Vorbemerkung und Widmung .....	9

## **Teil 1: Psychische Gesundheit** .....

19

### **Kapitel 1**

#### **Psychische Gesundheit – ein lebenslanger**

<b>Entwicklungsauftrag</b> .....	20
1.1 Die Balance von SOLLEN – KÖNNEN – WOLLEN ...	21
1.2 Arbeitspsychologische und arbeitsmedizinische Kategorien .....	22
1.3 Die Säulen der Lehrgesundheit .....	24

### **Kapitel 2**

<b>SOLLEN – KÖNNEN – WOLLEN</b> .....	29
2.1 SOLLEN .....	29
2.2 KÖNNEN .....	36
2.3 WOLLEN .....	42
2.4 Das Zusammenspiel von SOLLEN – KÖNNEN – WOLLEN .....	48

## **Teil 2: Individuelle Schutzfaktoren für die psychische Gesundheit** .....

63

### **Kapitel 3**

<b>Pädagogische, soziale und personale Kompetenzen</b> .....	64
3.1 Pädagogische Kompetenzen .....	64
3.2 Soziale Kompetenzen .....	65
3.3 Personale Kompetenzen .....	65

### **Kapitel 4**

<b>Gesundheitsförderliche Denkstile</b> .....	70
4.1 Schnelles Denken, langsames Denken .....	70
4.2 Gesundheitsdienliche Attribuierung eigenen und fremden Verhaltens .....	74

**Kapitel 5**

**Kommunikation – Chance und Risiko für die psychische Gesundheit.** . . . . . 76

- 5.1 Ein psychologisches Kommunikationsmodell . . . . . 76
- 5.2 Kommunikation und langsames Denken . . . . . 81
- 5.3 Gesundheitsrisiken durch Kommunikation . . . . . 82
- 5.4 Hilfen zum Verstehen und Verstandenwerden . . . . . 85

**Kapitel 6**

**Konstruktive und gesundheitsdienliche Stressbewältigung.** . . 88

- 6.1 Was ist Stress? . . . . . 88
- 6.2 Stress ist individuell . . . . . 89
- 6.3 Physiologische Stressreaktionen . . . . . 91
- 6.4 Stress-Teufelskreise . . . . . 93
- 6.5 Selbstschädigende Stressbewältigung . . . . . 94
- 6.6 Konstruktive Bewältigungsstrategien und Resilienz . . . . . 96
- 6.7 Stressreduktion als systemische Aufgabe . . . . . 100

**Kapitel 7**

**Entspannung für zwischendurch** . . . . . 105

**Kapitel 8**

**Emotionale Kompetenz** . . . . . 108

- 8.1 Was heißt es, emotional kompetent zu sein? . . . . . 108
- 8.2 Emotionale Kompetenz ist lernbar . . . . . 110

**Kapitel 9**

**Fehler und Misserfolge – Chancen für die persönliche Weiterentwicklung** . . . . . 114

- 9.1 Fehler- und Misserfolgsmanagement . . . . . 115
- 9.2 Beschwerdemanagement . . . . . 118

**Kapitel 10**

**Überleben im Kollegium** . . . . . 119

- 10.1 Das Kollegium – ein Spannungsfeld . . . . . 119
- 10.2 Mobbing – was ist das? . . . . . 122
- 10.3 Wie entwickelt sich Mobbing? . . . . . 123
- 10.4 Mobbing – was tun? . . . . . 125
- 10.5 Mobbing und Kollegium . . . . . 128
- 10.6 Mobbing und Schulleitung . . . . . 129

**Kapitel 11**

**Classroom-Management.** . . . . . 131

- 11.1 Classroom-Management – Vorbereitung und Planung . . 131

11.2 Classroom-Management in der Praxis . . . . .	132
11.3 Classroom-Management – Evaluation . . . . .	138
11.4 Classroom-Management von Lärm und Luft. Ein Exkurs. . . . .	140

## Kapitel 12

<b>Zeitmanagement</b> . . . . .	145
12.1 Freizeit – Arbeitszeit . . . . .	145
12.2 Selbstorganisation und Zeitnutzung . . . . .	147
12.3 Regeln für ein besseres Zeitmanagement . . . . .	150
12.4 Zeitvernichter . . . . .	152

## Kapitel 13

<b>Verhalten ändern – gut geplant geht es leichter</b> . . . . .	154
13.1 Beginn eines Veränderungsprojektes . . . . .	154
13.2 Stufen der Veränderung. . . . .	155

## Teil 3: Schutzfaktoren auf Ebene der Schule und des Kollegiums . . . . . 181

### Kapitel 14

<b>Gesundheitsförderliche Aspekte von Schule</b> . . . . .	182
14.1 Gesunde Arbeitsbedingungen . . . . .	182
14.2 Schutzfaktoren auf der Ebene der einzelnen Schule . . . . .	185
14.3 Gesundheitszirkel in der Schule. Ein Exkurs besonders für Schulleitungen . . . . .	187

### Kapitel 15

<b>Kollegiale Hilfen zur eigenen Weiterentwicklung.</b> . . . . .	196
15.1 Offenheit für Beratung . . . . .	196
15.2 Supervision . . . . .	197
15.3 Intervision. . . . .	199
15.4 Kollegiale Fallberatung . . . . .	199
15.5 Teamarbeit und Kooperation . . . . .	205
15.6 Das Lernarrangement KESS . . . . .	209

<b>Statt eines Nachwortes</b> . . . . .	212
<b>Literatur</b> . . . . .	214
<b>Links</b> . . . . .	223
<b>Abbildungsverzeichnis</b> . . . . .	225
<b>Stichwortregister</b> . . . . .	226

---

## Danksagung

Ich danke Prof. (em.) Bernhard Sieland und Regierungsschuldirektor i. R. Günter Philipps für wertvolle Ideen und kritische Kommentare.

---

## Vorbemerkung und Widmung

### Anerkennung

Sie haben als Lehrerin oder Lehrer (Anmerkung: Dieses Buch ist gendergerecht formuliert. In Ausnahmefällen wird die männliche oder weibliche Formulierung verwendet, die Frauen und Männer gleichermaßen meint.) einen der verantwortungsvollsten Berufe gewählt, welchen die Gesellschaft zu vergeben hat. Sie beeinflussen die Zukunft von Generationen von Kindern und Jugendlichen, formen und prägen Menschen – ob Sie das immer beabsichtigen oder nicht. Sie entscheiden über Lebensschicksale, Sie helfen jungen Menschen, sich selbst zu finden, sind jedoch auch nicht unbeteiligt (aber nicht automatisch schuldig), wenn Jugendliche ihren Weg verlieren.

Der Lehrerberuf erfordert ein hohes individuelles Engagement für Schülerinnen und Schüler und für die Schule. Es ist kein »Nine-to-five«-Job, kein Beruf und keine Tätigkeit, die man mit emotionaler Distanz in klar definierter Arbeitszeit erledigen kann. Lehrerin oder Lehrer sein ist ein psychisch anspruchsvoller und anstrengender Beruf. Er verführt eine große Zahl von Lehrerinnen und Lehrern dazu, sich in einer Weise für die Schülerinnen und Schüler, das eigene Fach und die Schule einzusetzen, die zu gesundheitlich bedenklicher Selbstüberforderung und Selbstausbeutung führen kann. Gelingen und Misslingen des Lehrerberufes zeigen sich nicht nur an den Schülerinnen und Schülern, sondern auch an der Lehrkraft selbst.

Bei allem Verständnis und aller Anerkennung für ein selbstloses Engagement darf man in einem derart fordernden Beruf die Sorge für die eigene Unversehrtheit nicht vernachlässigen. Feuerwehrleute oder Bergretter z. B. müssen bei allen Bemühungen um die Verunglückten auf die eigene Absicherung achten; andernfalls könnten sie ihren Beruf nicht lange ausüben. Analog müssen Angehörige sozialer Berufe begleitend zu ihrer anstrengenden Tätigkeit auch in den Erhalt und die Förderung, ggf. auch die Wiederherstellung ihrer Gesundheit, Arbeitszufriedenheit und Leistungsfähigkeit investieren. Eine gute und gesunde Schule braucht gesunde, insbesondere psychisch gesunde Lehrkräfte.

### Übergang vom Studium zum Beruf

Gerade der Berufsanfang birgt enorme Belastungen. Es gehört zu den Eigentümlichkeiten der Lehrerausbildung, dass Lehramtsanwärterinnen

*Lehrerinnen und Lehrer üben einen der gesellschaftlich wichtigsten Berufe aus. Neben der Erziehungsleistung der Eltern schafft schulische Bildungsarbeit das zentrale Fundament für eine demokratisch verfasste, wirtschaftlich und kulturell nachhaltig erfolgreiche Gesellschaft.*  
(Dachverband Schweizer Lehrerinnen und Lehrer)

und -anwärter von Beginn an tun müssen, wofür sie eigentlich erst ausgebildet und vorbereitet werden sollen: eigenverantwortlich, selbstständig Unterricht erteilen. Das bringt neben der Unerfahrenheit und der Fehlerwahrscheinlichkeit in mehrfacher Hinsicht Risiken mit sich.

Die »Anfangsphase der eigenverantwortlichen Berufstätigkeit in der Schule ist eine Schlüsselphase für die weitere berufliche Entwicklung« (Messner & Reusser 2000, S. 167).

So kommt es z. B. zu stressbeladenen Rollenkonflikten: Für die Schülerinnen und Schüler ist man Lehrerin und Lehrer. Gleichzeitig ist man für die berufserfahrenen Kolleginnen und Kollegen eine zwar gern akzeptierte Entlastung, wird aber als Anfänger oder Anfängerin auch mit Vorbehalt und Skepsis bis Missbilligung beargwöhnt. Zumindest wird der »Anfängerbonus« nicht selbstverständlich gewährt.

Und dann gibt es noch den anderen Schauplatz, das Seminar. Hier sind Sie als berufseinsteigende Lehrkraft nun selbst in der Schülerrolle, nicht selten mit unliebsamen Erinnerungen an die eigene Schulzeit. Der Stolz auf das bestandene Hochschulexamen wird einer ausgiebigen Bewährungsprobe unterzogen. Der ein oder andere wird zu hören bekommen: »Vergessen Sie alles, was man Ihnen im Studium erzählt hat; hier läuft das alles ganz anders.«

Als Berufseinsteiger möchten Sie Ihre frisch erworbenen fachlichen und pädagogischen Kenntnisse anwenden, neue Konzepte erproben – und sind doch auf gute Noten angewiesen, die sich in der Regel nur mit Anpassung an die Seminarvorstellungen erreichen lassen. Nicht selten stehen Sie in einem Spannungsverhältnis zweier unterschiedlicher Auffassungen von gutem Unterricht, die der Schule und die des Seminars.

### *Im kalten Wasser*

Aber auch nach dem zweiten Staatsexamen ist man ja noch kein fertiger Lehrer, keine fertige Lehrerin. »Die gedankliche Formel von ›Studium + Praktika + Referendariat = fertiger Lehrer‹ muss aufgegeben werden. Es gibt keine ›fertigen Lehrer‹. Man ist zwar jetzt voll verantwortlich, aber in vielen Situationen auf Hilfe angewiesen. Mit dem Fachwissen kann man einen aktuellen Stand erreicht haben oder eine Routine beherrschen, die alltägliche Probleme meistert und durchschnittlichen Anforderungen an Unterricht genügt – jedenfalls aus Lehrersicht. Doch der Lehrerberuf besteht nicht, und das ist entscheidend, vorrangig in der Vermittlung von Wissen und Erfüllung von Lehrplänen. Er besteht in der täglichen Auseinandersetzung mit den Schülern« (Herrmann & Hertramph 2000, S. 187).

Allerdings fehlt es nun an Unterstützung durch Fachleitung oder Mentoren. Wer niemanden findet, an den er sich vertrauensvoll wenden kann und der ihn uneigennützig unterstützt, gerät leicht in Stress oder gar Panik, kämpft mit Selbstzweifeln oder Mutlosigkeit. Dabei besteht das Risiko, sich in dieser anstrengenden Zeit Verhaltensweisen anzueignen, die zwar kurzfristig entlasten, langfristig aber leistungs- und gesundheitsbeeinträchtigend wirken können, z. B. jede Unterrichtsstörung aufgreifen und emotional reagieren, Konsequenzen ankündigen, aber nicht realisieren.

In einer Studie bei Gymnasiallehrkräften zur Wirkung der beruflichen Eingangsphase kommen Herrmann und Hertrampf zu dem Ergebnis: »In der ausgesprochen arbeitsintensiven Anfangsphase, die zumeist als Überbelastung empfunden wurde, entwickelten ›sich‹ unter zeitlichem und psychischem Druck (Berufs-)Einstellungen und (Berufs-)Routinen, die in den nachfolgenden Jahren in der Regel beibehalten wurden und auf diese Weise sedimentartig die Berufsausübung des Betreffenden kennzeichnen. Dass dies ›sich‹ entwickelte, soll darauf hinweisen, dass es sich in der Regel um wenig gesteuerte und wenig kontrollierte Lernprozesse gehandelt hat, die durch Lernen am Modell (Vorbild), durch Erinnerungen an die eigene Schulzeit und eigene Lehrer, durch zufällige Erfolge usw. instrumentiert wurden« (Herrmann & Hertrampf 2000, S. 178).

Deswegen sollte man von Beginn des Berufslebens an bei allem notwendigen und befriedigenden Engagement sehr darauf achten, auch Verhaltensweisen, Haltungen und Einstellungen zu erwerben, die helfen, den Beruf lange mit Freude und Erfolg auszuüben.

Dies ist – es sei noch einmal betont – gerade für Lehrkräfte zu beherzigen. Denn ihr Beruf gehört zweifelsfrei zu den Tätigkeiten mit einer extrem hohen psychischen Belastung. Nach den Ergebnissen der Untersuchungen von Schaarschmidt (z. B. 2005) kann man davon ausgehen, dass ca. 60 Prozent der Lehrerinnen und Lehrer gesundheitlich riskante Verhaltens- und Erlebensmuster im Beruf aufweisen – das sind wesentlich mehr als in vielen anderen Berufen.

### **Schulleitung und Berufsanfänger**

Der Schulleitung kommt gerade beim Berufseinstieg von Lehrerinnen und Lehrern besondere Bedeutung zu. Zwar ist das Aufgabenpensum von Schulleiterinnen und Schulleitern ohnehin überfrachtet. Man kann ihnen aber die Verantwortung dafür nicht abnehmen, dass Berufsanfän-

gerinnen einen Start in ihr Berufsleben erhalten, der dazu beiträgt, ihre Leistungsfähigkeit, Arbeitszufriedenheit und Gesundheit möglichst bis zu ihrem Pensionsalter aufrechtzuerhalten (siehe dazu Dammann 2008).

So bestimmt z. B. der Orientierungsrahmen Schulqualität in Niedersachsen:

»Die Schulleitung trägt durch zielgerichtetes Handeln nach den Prinzipien von Partizipation und Transparenz zu einer wertschätzenden, kooperativen, gesundheitsfördernden und verlässlichen Zusammenarbeit bei, [...] initiiert, steuert und unterstützt als gemeinsame Aufgabe aller Beteiligten eine zielbezogene Qualitätsentwicklung [...] und stellt durch übersichtliche und nachvollziehbare Organisationsstrukturen den geregelten Schulbetrieb sicher« (Orientierungsrahmen Schulqualität Niedersachsen (→ Links).

Darin eingebettet sehe ich auch die besondere Sorge um Berufsanfänger. Schließlich hat die Schulleitung auf den beruflichen Werdegang der neuen Lehrkraft weichenstellenden Einfluss. Schulleiterinnen und Schulleiter bestimmen maßgeblich mit, ob die Neulinge von Anfang an überfordert und entmutigt werden oder einen motivierenden Einstieg erleben. So sollten z. B. Auswahl und Anzahl der Klassen, in denen Berufseinsteigerinnen eingesetzt werden, oder die Gewichtung und Stundenverteilung der Fächer nicht nur nach organisatorischen Gesichtspunkten vorgenommen werden. Solche Entscheidungen können bei überforderten Berufsanfängern im ungünstigen Fall zu einer lebenslangen Resignation, mangelndem Selbstvertrauen, Verdruss am Beruf und zu psychosomatischen Beeinträchtigungen führen. Dann ist eine Lehrkraft für die Schule »verloren«.<sup>1</sup>

Lehrerinnen und Lehrer schätzen ihre Belastungen in der Schule umso weniger gravierend ein, je positiver sie das Schulklima wahrnehmen und je mehr sie sich von ihrer Schulleitung und dem Kollegium unterstützt fühlen. Sie sind dann auch weniger von psychosomatischen Beeinträchtigungen gefährdet, die unter dem Etikett »Burnout« zusammen-

---

1 Ein hoher Ministerialbeamter des Kultusministeriums Rheinland-Pfalz erzählte hin und wieder von seiner ersten Stelle in einem Gymnasium. Der Schulleiter überantwortete ihm damals die Unterprima (heute Klasse 12). Er war voller Stolz, dass man ihm eine so verantwortungsvolle Aufgabe zutraute. Eines Tages erfuhr er zu seiner Enttäuschung, dass er diese Klasse bekommen hatte, weil sie bereits so gefestigt war, dass sie von seinen Anfängerfehlern nicht mehr tangiert werden konnte.

gefasst werden. Ohne diese Unterstützung entstehen leicht Zweifel an den eigenen Kompetenzen, was sich auch auf Arbeitszufriedenheit und Qualität der Arbeit auswirkt.

Die Unterstützung seitens der Schulleitung kann in dreifacher Weise erfolgen bzw. erlebt werden:

- auf der Ebene von Informationen, Anleitungen, Ratschlägen
- auf emotionaler Ebene durch Akzeptanz, Wertschätzung, Kontakt, Empathie
- durch instrumentelle Unterstützung z. B. Teamarbeit, technische und materielle Hilfen bei Vorhaben und Projekten usw.

Dies wirkt jedoch nur, wenn der Betreffende die Hilfe auch annimmt und ggf. an- bzw. einfordert. Wer sich dazu nicht traut und nur passiv empfängt, wird daraus wenig Nutzen ziehen. (vgl. vbw 2014, S. 98 f.).

### **Integration von Berufsanfängern**

Schulleitung und Kollegium sind daran interessiert, dass sich die Berufsanfängerinnen schnell in den Schulbetrieb integrieren. Berufseinsteigern fehlt es zu Beginn an Information und Orientierung, was ihre Unerfahrenheit noch verschärft. Am Anfang geht es vor allem darum, sie in die Regularien der neuen Schule<sup>2</sup> einzuführen. Das beginnt bei Äußerlichkeiten wie Namen, Fächer und Zuständigkeiten der Kolleginnen und Kollegen, umfasst organisatorische Verfahrensweisen, grundlegende Beschlüsse der Konferenzen, Terminfestsetzungen, wichtige Ansprechpartner außerhalb der Schule, Aufsichts- und Vertretungsregelungen, technische Ausstattungen, Raumpläne, Benutzungsregeln für Sonderräume, Material- und Formulsammlungen. Ein großer Teil dieser Einführung kann zunächst durch eine vorbereitete Willkommensmappe erfolgen. Eine Möglichkeit zur gesprächsweisen Vertiefung sollte auf jeden Fall eingeplant werden.

Ein wertschätzendes Signal an den Berufsanfänger ist es zudem, dafür sorgen, dass er oder sie sich nicht einen Arbeitsplatz im Lehrerzimmer

---

2 Sicherlich kann einiges an Einführung auch z. B. an einen »Paten-Kollegen« delegiert werden. Aber die Schulleitung sollte auch selbst engen Kontakt mit dem Neuling halten und für Beratung jederzeit ansprechbar sein, denn sie ist deren wichtigste Instanz und ihr obliegt die dienstliche Beurteilung mit den entsprechenden rechtlichen Konsequenzen.

erkämpfen und in die »Reviere« der Kolleginnen und Kollegen einbrechen muss.

Die Schulleitung sollte es selbst übernehmen, die Neulinge im Kollegium einzuführen und bekanntzumachen. Gleiches gilt für die schulinternen Unterstützungsdienste: Schulpsychologen, Beratungslehrer, Schulsozialarbeit usw. Auch von der Einstellung der Schulleitung zu diesen Institutionen hängt es ab, ob ein Berufsanfänger später Beratung von dort in Anspruch nimmt oder ob dies als Schwäche angesehen wird und tabuisiert ist.

Unerlässlich ist, die neue Lehrkraft mit der pädagogischen Konzeption der Schule, dem Schulprogramm und Schulprofil vertraut zu machen – ergänzt mit schriftlichen Unterlagen. Dabei geht es auch um die internen Strukturen an der Schule wie Arbeitsgruppen, Projekte, Elternarbeit, Gremien, aber auch um Betriebsklima, informelle Hierarchien, Traditionen, Rituale, heimliche Spielregeln, Tabus und Fettnäpfchen, Lagerbildungen, Interessengruppen usw. Zwar weiß die Schulleitung nicht alles und hat auch ihre eigene subjektive Wahrnehmung, kann solche Informationen aber als grobe Strukturierungshilfe weitergeben.

### **Potenziale von Berufsanfängern nutzen**

Das Gespräch zwischen Schulleitung und Berufseinsteigerin ist gleichzeitig eine Gelegenheit abzuklären, in welcher Weise sie sich mit ihren Fähigkeiten und Interessen einbringen und wie die Schule von ihr profitieren kann. Denn auch das Kollegium setzt Hoffnungen in den Neuling, z. B. dass er Aufgaben im Rahmen von Schulentwicklung und Schulorganisation übernimmt und frische Ideen und Sichtweisen beisteuert.

Die Versuchung liegt nahe, die jungen, unverbrauchten Menschen mit der ein oder anderen Aufgabe zu betrauen, für die sich aus dem Kollegium nur noch geringe Bereitschaft findet, z. B. Klassenfahrten, Schulpartnerschaften, besonders zeitraubende oder lästige Projekte. Sofern das einvernehmlich vereinbart werden kann und die Interessen des Berufsanfängers trifft, ist dagegen sicher nichts einzuwenden. Wenn dadurch aber seine besonderen Stärken nicht zum Zuge kommen können, wird es bedenklich. Berufsanfängerinnen kommen mit Elan und Optimismus, gut ausgebildet in Didaktik und Methodik, haben bestimmte Vorstellungen von einer modernen Schule und sind offen für Innovationen. Dieses Potenzial sollte genutzt und gefördert werden. Vielfach ist jedoch eine Ausnutzung der Berufsanfänger zu erkennen. Eine Beauftra-

gung nach dem Muster »Sie kennen sich doch mit Computern aus – kümmern Sie sich mal um unseren Medienpark« ohne weitere Hilfestellung wäre sicher für viele zunächst schmeichelhaft, später aber eher frustrierend. Ein Berufsanfänger, der die gewohnten Abläufe stören muss, wird sich wenig beliebt machen. Daher sind bei der Übertragung von speziellen Aufgaben und Funktionen exakte Arbeitsangaben und Informationen darüber notwendig, welche Zuständigkeiten, Berechtigungen und Befugnisse mit der Aufgabe verbunden, welche Kooperationen und Mittel dafür erforderlich sind.

Solche einführenden Gespräche sind allerdings nur sinnvoll, wenn sie in regelmäßigen Rückkopplungsgesprächen fortgeführt und in Form von Zielvereinbarungen festgehalten werden. Insofern kann diese Eingangsphase auch der Beginn von Potenzial-/Personalentwicklung der Berufsanfängerin sein.

### **An die Leserinnen und Leser**

Dieses Buch richtet sich vornehmlich an Lehrerinnen und Lehrer, die neu in ihren Beruf einsteigen. Es soll Handlungs- und Denkhilfen bieten, mit denen Lehrkräfte auf die Anforderungen im Lehrerberuf gesundheitsdienlich reagieren und sich für die unvermeidbaren Belastungen im Beruf wappnen können. Langjährige Erfahrungen in der Fortbildung von Lehr- und Führungspersonal weisen darauf hin, dass diese Themen auch für berufserfahrene Schulleiterinnen und Schulleiter sowie Ausbilder in den Studienseminaren von Interesse sein könnten.

Allerdings liefert dieses Buch keine fertigen Rezepte im Sinne von »Wenn dieses passiert, dann tue jenes«. Dazu sind die Situationen im Schulalltag zu komplex und in vielschichtige systemische und fachliche Zusammenhänge und Interaktionsprozesse eingebettet.

Wir bieten auch keine Handreichung für guten Unterricht oder den Umgang mit schwierigen Schülerinnen und Schülern, kritischen Eltern, fraktionierten Kollegien, belastenden Führungspersonen oder anderen Widrigkeiten im schulischen Alltag.

Vielmehr stellt dieses Buch Werkzeuge, Denk- und Sichtweisen sowie Strategien vor, die dabei helfen sollen, Situationen zu analysieren und strukturelle Zusammenhänge von schwierigen Ereignissen zu erkennen. Es soll Lehrerinnen und Lehrer dabei unterstützen, personale und soziale Kompetenzen zu stärken und neue Verhaltensweisen zu erlernen, mit deren Hilfe sie Problemlagen, Stress und Belastungen entschärfen oder lösungsorientiert angehen können. Damit möchten wir vor allem Berufs-

anfängerinnen und -anfänger in die Lage versetzen, ihre Gesundheit und Leistungsfähigkeit auf einem hohen Niveau zu erhalten, Arbeitszufriedenheit zu erleben und sich möglichst stressarm in den komplexen Interaktionen einer Schule zu bewegen, kurz: ihre innere Balance und die Freude an ihrem verantwortungsvollen Beruf zu erhalten.

*Es kommt nicht darauf an, was man aus uns gemacht hat, sondern darauf, was wir aus dem machen, was man aus uns gemacht hat. (Jean Paul Sartre)*

Noch einmal Herrmann und Hertrampf: »Doch der Lehrerberuf besteht ... in der täglichen Auseinandersetzung mit den Schülern. Das weiss jeder Lehrer, weil das sein täglich Brot ist. Aber was er meist nicht realisiert: Das ist vor allem auch die Auseinandersetzung mit sich selbst und seiner Erfahrung mit dieser Selbsterfahrung und mit seinen (problematischen) Kontroll-Überzeugungen bezüglich der Beurteilung dieser Erfahrung« (Herrmann/Hertrampf 2000, S. 187).

### **Was erwartet Sie in diesem Buch?**

Der Schwerpunkt dieses Buches liegt auf individuellem, gesundheitsdienlichem Verhalten von Berufsanfängern, bietet aber auch erfahrenen Lehrerinnen und Lehrern Anknüpfungspunkte. Dieser Fokus schließt nicht aus, immer wieder einen Blick auf flankierende Maßnahmen auf der Systemebene von Schule zu werfen und auf die Notwendigkeit einer gesundheitsförderlichen Organisations-, Unterrichts- und Personalentwicklung hinzuweisen. Schulleiterinnen und Schulleiter sind dafür Schlüsselfiguren. Deswegen betreffen die Themen auch das Führungspersonal und in der Lehrerbildung tätige Personen (siehe dazu z. B.: Schulverwaltung 2004, 2008a und b; Paulus 2010; Heyse 2011; DAK 2012, 2014; Kanton Aargau 2015; Bründel & Bründel 2014; Kliebisch & Meloewski 2009; Krause u. a. 2008).

Dieses Buch ist in drei Teile gegliedert.

Teil 1 erklärt, was es mit der psychischen Gesundheit auf sich hat, in welchem komplexen Bedingungs-feld sie erhalten und wo möglich gefördert werden soll. Er befasst sich außerdem ausführlich mit den berufsspezifischen Besonderheiten im Zusammenspiel von SOLLEN – KÖNNEN – WOLLEN als wichtigen Elementen für die psychische Gesundheit im Lehrerberuf.

Der zentrale zweite Teil stellt eine Reihe von pädagogischen, sozialen und personalen Kompetenzen dar, die als individuelle Ressourcen und Schutzfaktoren für die psychische Gesundheit hilfreich sind, z. B. Kommunikation oder Classroom-Management. Darüber hinaus wird erörtert, wie man Verhalten langfristig verändern kann, so dass es nicht bei einer

Vorsatzbefriedigung bleibt und sich Vorsätze nach dem ersten Anlauf wieder verflüchtigen.

Im dritten Teil geht es zum einen um schulinterne Arbeitsbedingungen, die den Erhalt und die Förderung von Gesundheit, Arbeitszufriedenheit und Leistungsfähigkeit unterstützen können. Dabei wird der Gesundheitszirkel als systemisches Instrument zur betrieblichen Gesundheitsförderung in der Schule vorgestellt. Zum anderen werden soziale Lernformen beschrieben, die geeignet sind, individuelle Kompetenzen zu verbessern und bestimmte Verhaltensziele zu erreichen und zu stabilisieren, z. B. Supervision und kollegiale Fallberatung. Darüber hinaus werden Bedingungen für gelingende Teamarbeit und Kooperation beschrieben.

Wir möchten Sie ermuntern, sich mit den Gedanken und Anregungen dieses Buches auseinanderzusetzen und Ihr Verhalten, Denken, Fühlen gesundheitsdienlich zu reflektieren und wo nötig oder gewünscht zu verändern. Dazu bieten wir Ihnen immer wieder Gelegenheit, die Ausführungen in Form einer Selbstevaluation auf Ihre Situation zu beziehen<sup>3</sup>. Wenn Sie sich darauf einlassen, legen Sie ein schönes Tagebuch als Ihr persönliches »Protokoll einer Veränderung« an. Darin können Sie Ihre Gedanken, Erkenntnisse und Vorsätze dokumentieren. Verlassen Sie sich nicht auf Ihr Gedächtnis; das ist trügerisch. Man vergisst vielerlei und schön ist im Nachhinein. Zudem macht es Freude, Fortschritte und so die eigene Entwicklung nachvollziehen zu können.

Vielleicht gelingt es Ihnen, Ihre Erkenntnisse und die Erträge Ihrer Weiterentwicklung an Ihre Schülerinnen und Schüler weiterzureichen. Sie geben damit auch ihnen Lebenshilfe und kommen dem Bildungs- und Erziehungsauftrag nach.

Autor und Verlag würde es freuen, wenn dieses Buch einen leicht zugänglichen Platz in Lehrerzimmern und im Studienseminaren bekommen würde.

---

3 Anregungen zur Selbstevaluation im Lehrerberuf finden Sie auch z. B. bei Sieland & Heyse (2010a) oder Heyse (2011), Krause (2015), Krause u. a. (2008), Schaar-schmidt & Kieschke (2007), Kretschmann (2008), Frick (2015), Sieland (2000) sowie in diversen Online-Angeboten (→ Links).

### **Anregung für eine erste Besinnung**

#### **Fragen für Berufsanfänger**

- Welche Erwartungen habe ich an meinen Beruf?
- Was möchte ich mit meinem Beruf für mich selbst und für die Schülerinnen und Schüler erreichen?
- Welche Befürchtungen habe ich?
- Was wäre das Schlimmste, was passieren könnte?
- Kenne ich eine Bezugsperson, an die ich mich bei Fragen und Ermutigung wenden kann? Nutze ich diese angemessen?
- Bin ich Teil eines Lernverbands (Supervision, Arbeitsgemeinschaft ...), in dem man sich gegenseitig ermutigt?

#### **Fragen für die Schulleitung**

- Welche Willkommenskultur pflegen wir an der Schule?
- Wie definieren wir unser Verhältnis zu Berufsanfängerinnen bzw. Berufsanfängern und unsere Verantwortung ihnen gegenüber?
- Haben wir eine Einführungsmappe mit den wichtigsten Informationen?
- Sind wir offen für Anregungen von Neulingen?
- Welche Rolle spielen Berufsanfänger im Kollegium und für das Kollegium?

#### **Fragen für Lehrerbildner**

- Wie weit sind Instrumente und Anregungen in diesem Buch Bestandteil der Ausbildung für Lehrerinnen und Lehrer?
- Welchen Stellenwert sollten sie haben?
- Kann ich Berufsanfängerinnen in diesem Sinn fördern?

# Teil 1:

## Psychische Gesundheit

Im ersten Teil dieses Buches geht es um die psychische Gesundheit (Kapitel 1). Sie gilt als Voraussetzung für Leistungsfähigkeit und Arbeitszufriedenheit. Es wird vorgeschlagen, psychische Gesundheit als Zustand einer Balance von SOLLLEN, KÖNNEN und WOLLEN zu verstehen. Im zweiten Kapitel wird erörtert, wie sich das Zusammenspiel von SOLLLEN – KÖNNEN – WOLLEN speziell für Lehrerinnen und Lehrer darstellt.



---

## Kapitel 1 Psychische Gesundheit – ein lebenslanger Entwicklungsauftrag

Der psychischen Gesundheit kommt im Rahmen der Lehrgesundheit eine besondere Rolle zu (siehe dazu auch Rothland 2007; Sieland & Heyse 2010b; Heyse 2011; Schulverwaltung 2008).

Die Weltgesundheitsorganisation WHO definiert psychische Gesundheit folgendermaßen:

»Zustand des Wohlbefindens, in dem der Einzelne seine Fähigkeiten ausschöpfen, die normalen Lebensbelastungen bewältigen, produktiv und fruchtbar arbeiten kann und imstande ist, etwas zu seiner Gemeinschaft beizutragen« (EU-Kommission 2005).

Das Grünbuch der Europäischen Kommission führt weiter aus: »Psychische Erkrankungen umfassen psychische Gesundheitsprobleme und -belastungen, Verhaltensstörungen in Verbindung mit Verzweiflung, konkreten psychischen Symptomen und diagnostizierbaren psychischen Störungen wie Schizophrenie und Depression.«

Welche maßgebliche Rolle psychische Gesundheit für das reibungslose Ausüben des Lehrerberufs spielt, zeigt eine Totalerhebung der Frühpensionierungen (N = 5548) in der Lehrerschaft von 1996 bis 1999 in Bayern (Weber u. a. 2004). Der Erhebung zufolge wurden schon damals 52 Prozent der Frühpensionierungen wegen Beeinträchtigungen im Bereich Psyche/Verhalten ausgesprochen. (Zum Vergleich: 2015 beruhten nach Angaben der Deutschen Rentenversicherung 43 Prozent der Frühverrentungen auf psychischen Störungen und Erkrankungen.)

Psychische Gesundheit gilt als Voraussetzung für Leistungsfähigkeit. Leistungsfähigkeit wiederum steht in einem Interdependenzverhältnis mit Arbeitszufriedenheit, die ihrerseits einen positiven Einfluss auf die Gesundheit hat. So ist psychische Gesundheit eine unverzichtbare Grundlage, um im modernen Arbeitsleben zu bestehen und sich fachlich wie persönlich entwickeln zu können.

»Die psychische Gesundheit ist die emotionale und spirituelle Widerstandskraft, die es uns ermöglicht, das Leben zu genießen und gleichzeitig Schmerzen, Enttäuschungen und Traurigkeit zu überwinden. Sie ist eine positive Lebenskraft und ein tiefer Glaube an unsere eigene Würde und unseren Selbstwert« (INQA 2012).

Für Schaarschmidt und Kieschke ist ein Mensch psychisch gesund, »dem es im Alltag gelingt, sich engagiert und doch entspannt den An-

forderungen zu stellen, der über eine positive Einstellung zu sich selbst und zu den eigenen Wirkungsmöglichkeiten verfügt, der Ziele verfolgt, in seinem Tun Sinn erfahren kann und sich sozial aufgehoben fühlt« (Schaarschmidt & Kieschke 2007, S. 29).

## 1.1 Die Balance von SOLLEN – KÖNNEN – WOLLEN

Psychische Gesundheit ist – genauso wie die physische Gesundheit – kein stabiler Zustand, der bestehen bleibt, wenn er einmal erreicht ist. Sie ist immer wieder durch eigenes Handeln, Fühlen und Denken sowie durch äußere Einflüsse gefährdet. Der Erhalt der eigenen psychischen Gesundheit verlangt lebenslang einen Lern- und Anpassungsprozess mit dem Ziel, ein Gleichgewicht zu erhalten oder wiederherzustellen zwischen

- beruflichen und privaten Aufgaben, Anforderungen und Belastungen,
- dem verfügbaren Wissen und den persönlichen Fähigkeiten und Ressourcen, die zur sachgerechten und befriedigenden Bewältigung der Anforderungen und Belastungen erforderlich sind, und
- eigenen Zielvorstellungen, Wünschen, Motiven, Erwartungen, Leitbildern, Qualitätsansprüchen an sich und andere.

Es geht, kurz gesagt, um die Balance von SOLLEN, KÖNNEN und WOLLEN. Wenn sich diese mittel- und langfristig im Gleichgewicht befinden, muss man sich um die psychische Gesundheit keine ernsthaften Sorgen machen.



Abb. 1: Psychische Gesundheit zwischen SOLLEN – KÖNNEN – WOLLEN

Personen unterscheiden sich darin, wie stabil sie die Balance von SOLLEN – KÖNNEN – WOLLEN gegenüber inneren und äußeren Störungen halten bzw. zurückgewinnen können.

Dieses Verständnis von psychischer Gesundheit ist z. B. an Becker et al. (2004, S. 12) angelehnt. Ebenda wird Gesundheit als das Resultat eines Regulationsprozesses zwischen Individuum und Umwelt definiert, bei dem der Ausgang davon abhängt, »wie gut es [...] gelingt, externe und interne Anforderungen mit Hilfe externer und interner Ressourcen zu bewältigen«.

Ähnlich argumentiert Siegrist (2011) mit seinem Effort-Reward-Imbalance-Modell (ERI). Er versteht seelische Gesundheit als dynamische Balance zwischen den Anforderungen und Ressourcen, die einer Person zur Bewältigung aller beruflichen und privaten Rollenaufgaben zur Verfügung stehen.

## 1.2 Arbeitspsychologische und arbeitsmedizinische Kategorien

Für eine Auseinandersetzung mit dem Thema psychische Gesundheit gilt es, drei arbeitspsychologische und arbeitsmedizinische Kategorien zu bedenken, die im Folgenden immer wieder auftauchen: Anforderungen – Belastungen – Beanspruchung.

### Anforderungen

Diese Kategorie umfasst

- eine Arbeitsanalyse der Tätigkeiten, Aufgaben und Pflichten,
- eine Arbeitsplatzbeschreibung inkl. der Arbeitsbedingungen sowie
- eine Anforderungsanalyse mit den Voraussetzungen, die jemand mitbringen muss, um den Arbeitsauftrag sachgerecht erfüllen zu können.

#### Frage

Welche beruflichen Anforderungen stehen für Sie im Vordergrund?  
Was denken Sie, wird von Ihnen im Beruf erwartet?

### Belastungen

Unter Belastungen sollen hier im Einklang mit dem Arbeitspsychologen Leitner (1999) die Erschwernisse, Hindernisse und Widerstände verstan-