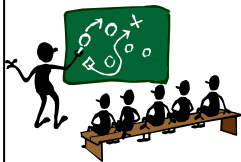


# Mit aktivem Selbstmanagement zu mehr Gesundheit und Zufriedenheit im Lehrberuf



von  
Carsten Bangert

Dieser Artikel erschien mit einem geringfügig veränderten Layout unter:

Bangert, Carsten (2005). *Mit aktivem Selbstmanagement zu mehr Gesundheit und Zufriedenheit im Lehrberuf*. IN: Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin (Hrsg.). *Lehrergesundheit*. Tagungsbericht 141. Berlin, Dortmund, Dresden. Seite 57-74.

# Portrait



## Persönliche Daten

- Jahrgang 1975

## Ausbildung

- Studium für das Lehramt an Realschulen (PH Heidelberg) mit den Fächern Englisch, Mathematik und Geographie
- Fremdsprachenassistent in Newcastle-upon-Tyne / England

## Berufserfahrung

- Lehramtsanwärter an der Realschule Rheinmünster
- Seit 2003 Realschullehrer am Pädagogium Baden-Baden
- Seit 2005 stellv. Schulleiter der Realschule am Pädagogium Baden-Baden

## Training und Weiterbildung

- Begründer und Trainer von Teachers in Balance® Deutschland
- Workshops und Seminare zu den Themenkreisen „Lehrerbelastung“, „Burnout und Depression unter Lehrern“, „Aktives Selbstmanagement“ und „Individuelle Gesundheitsförderung von Lehrern“

Carsten Bangert  
Staufenberger Straße 99  
76593 Gernsbach  
carban@web.de  
[www.carsten-bangert.de](http://www.carsten-bangert.de)

# Inhaltsverzeichnis

<b>KURZREFERAT.....</b>	<b>4</b>
<b>1. EINLEITUNG.....</b>	<b>5</b>
<b>2. BELASTUNGSFAKTOREN IM LEHRBERUF .....</b>	<b>5</b>
<b>3. VON DER ANALYSE DER BELASTUNGSFAKTOREN ZU AKTIVEM SELBSTMANAGEMENT .....</b>	<b>9</b>
<b>3.1 Die zehn Bausteine des aktiven Selbstmanagements.....</b>	<b>10</b>
<b>3.2 Lehrern „aktives Selbstmanagement“ ermöglichen.....</b>	<b>14</b>
<b>4 WEITERE GESUNDHEITSFÖRDERLICHE MAßNAHMEN .....</b>	<b>17</b>
<b>4.1 Ungeeignete vom Lehramtstudium abhalten.....</b>	<b>17</b>
<b>4.2 Aufbau eines gesundheitsförderlichen Klimas im Kollegium.....</b>	<b>18</b>
<b>4.3 Coaching für Lehrer an allen Schulen.....</b>	<b>19</b>
<b>5 ZUSAMMENFASSUNG .....</b>	<b>20</b>
<b>6 AUSBLICK.....</b>	<b>20</b>
<b>7 LITERATURVERZEICHNIS .....</b>	<b>21</b>
<b>8 ABBILDUNGSVERZEICHNIS.....</b>	<b>21</b>

# Mit aktivem Selbstmanagement zu mehr Gesundheit und Zufriedenheit im Lehrberuf

## Kurzreferat

Der vorliegende Aufsatz gibt einen Überblick über die wesentlichen psychomentalen Belastungsfaktoren im Lehrberuf. Ohne die zunehmende Berufsbelastung zu personifizieren und unter der Prämisse, den bildungspolitischen Kampf um gesündere Arbeitsbedingungen und Arbeitsaufgaben weiter stark voranzutreiben, plädiert der Autor für eine kontinuierliche Arbeit an sich selbst.

Nach der Beschreibung der wesentlichsten Belastungsfaktoren im Lehrberuf legt der Autor sein Verständnis von Belastung dar. Die persönlichen Erklärungsmuster, Denkstile und subjektiven Theorien sowie die individuellen Bewältigungsstrategien jedes Einzelnen entscheiden letztlich, ob eine objektive Belastung (eine laute Klasse) eine positive (Lehrer fühlt sich herausgefordert) oder eine negative (Lehrer fühlt sich unfähig, ist deprimiert) subjektive Belastung zur Folge hat. Daraus folgt schließlich, dass die kontinuierliche Arbeit an den persönlichen Bewältigungsstrategien und Erklärungsmustern zu mehr Gesundheit und Zufriedenheit im Lehrberuf führen kann. Dem reflektierenden Praktiker wird nun empfohlen, zunächst über seine Belastungen nachzudenken, um dann aktiv an seinen Bewältigungsstrategien und Erklärungsmustern zu arbeiten. Um dieses aktive Selbstmanagement zu ermöglichen, werden 10 mögliche Bausteine vorgestellt, die beispielsweise von „Disziplinmanagement“ bis zu „Gesprächs- und Konfliktführung“ und „Reflektiertem Perfektionismus“ reichen.

Diese 10 Bausteine zu diskutieren und mit Inhalten zu füllen, ist eine vordringliche Aufgabe. Dabei empfiehlt der Autor die Entwicklung handlungsorientierten Arbeitsmaterials und eines Workshops mit weniger Theorie und mehr Praxis, Anwendung und Training.

Es bleibt die Aufgabe von Bildungspolitikern und Wissenschaftlern die 10 Bausteine bzw. den ausgearbeiteten Workshop in die Ausbildung und Fortbildung von Lehrern zu integrieren.

Abschließend fordert der Autor dazu auf, ein Selektionsinstrument zu entwickeln, um Ungeeignete vom Lehramtsstudium abzuhalten, ein gesundheitsförderliches Klima im Kollegium zu etablieren, sowie eine dauerhafte Betreuungseinrichtung für Lehrer an allen Schulen aufzubauen.

## Schlagwörter:

Lehrer, Lehrberuf, Belastung, Lehrerbelastung, Lehrergesundheit, Selbstmanagement, Burnout, Prävention, Bewältigungsstrategie, Disziplin, Disziplinconflikt, Konflikt, Zeitmanagement, Arbeitsplatz, Schulalltag, Schule, Entspannung, Gesprächsführung, Unterricht, Perfektionismus, Mobbing, Führungsstil, Workshop, Training, Coaching, Supervision, Betreuung, Berufswahl, Kollegium, Zufriedenheit, Gesundheit, Arbeitsökonomie, Erklärungsmuster, Denkstil, subjektive Theorie

# 1. Einleitung

Gesundheit und Zufriedenheit im Lehrerberuf sind aktuelle Themen – immer noch und immer wieder. So erscheinen in auffallender Regelmäßigkeit Studien, die sich mit den bekannten Problembereichen Lehrerberlastung und Lehrergesundheit auseinandersetzen und feststellen, dass der Lehrerberuf längst kein Zuckerschlecken mehr ist. Solche Studien sind wichtig, nicht nur weil sie die Lehrergesundheit in die öffentliche und politische Diskussion bringen, dem negativen Berufsimago der Lehrer entgegenwirken, sondern auch den unerlässlichen Kampf um gesündere Arbeitsbedingungen und Arbeitsaufgaben unterstützen.

Meiner Meinung nach genügt es aber nicht, immer wieder zu evaluieren und eine längst bekannte Tatsache lediglich zu untermauern und mit wenigen allgemeinen Vorschlägen der Prävention und Intervention im Ausblick zu ergänzen. Es ist nun bekannt, dass die Lehrer belastet sind. So war etwa am 21. August in der Süddeutschen Zeitung zu lesen, dass eine Versicherungsanstalt, deren Name nicht genannt wurde, Lehrer ab dem 35. Lebensjahr grundsätzlich nicht mehr gegen Berufsunfähigkeit versichert (DOLLE-HELMS, 2004).

Es wird also Zeit! Lassen Sie uns endlich beginnen, effektive und umsetzbare Maßnahmen der Gesundheitsförderung für Lehrer zu schaffen und zu erproben.

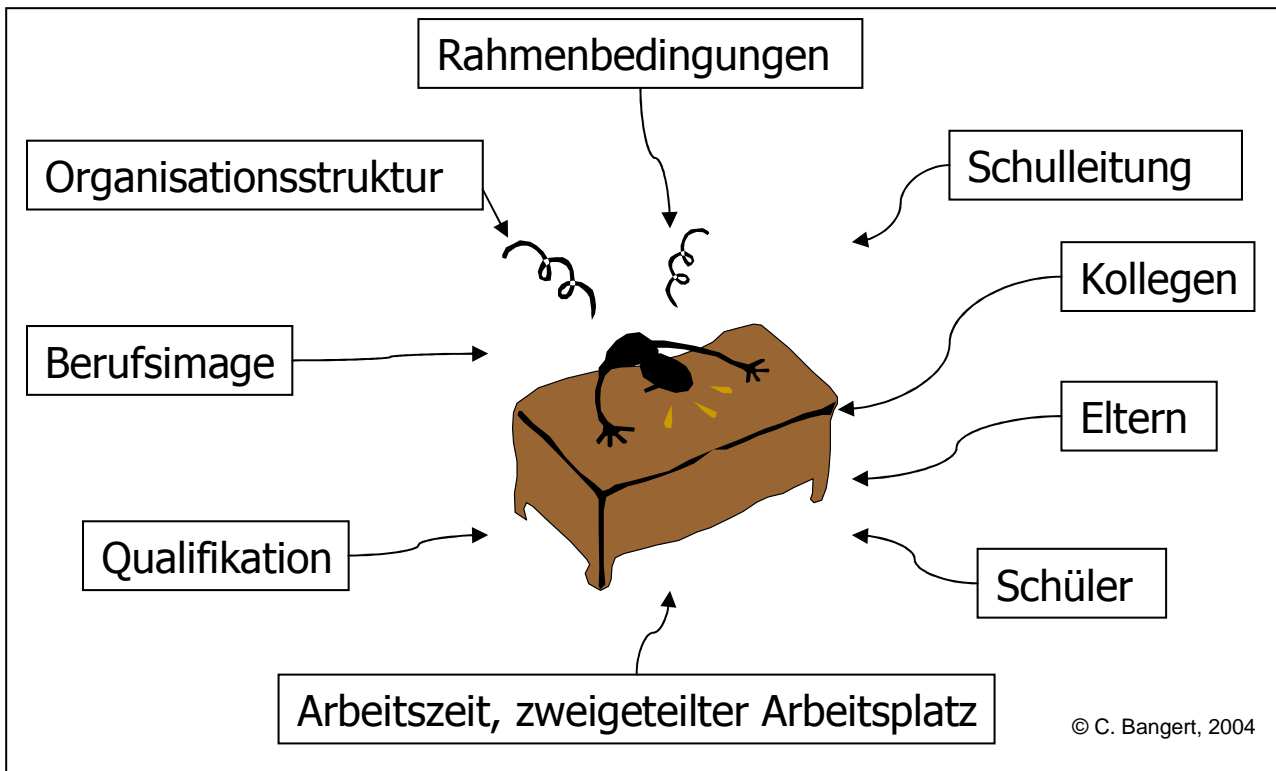
Nach einer knappen Darstellung wesentlicher Belastungsfaktoren im Lehrerberuf, werden in diesem Artikel mögliche Bausteine für Training und Coaching während des Studiums bzw. im späteren Berufsalltag vorgeschlagen, die Lehrer letztlich dabei unterstützen können, mit ihren Belastungen gesundheitsförderlicher umzugehen. Vorschläge für die Entwicklung von Fortbildungsangeboten und mögliche Probleme dabei, werden angesprochen.

Ich würde mich freuen, wenn diese Vorschläge – nach gründlicher didaktischer Aufbereitung - in naher Zukunft in unseren Schulen, Universitäten und pädagogischen Hochschulen ihren Einzug finden würden, um zukünftigen Lehrern schon während der Ausbildung zu einer ausgeprägten Stress- und Belastungsverarbeitungskompetenz zu verhelfen.

## 2. Belastungsfaktoren im Lehrerberuf

Was ist nun besonders belastend am Lehrerberuf? Warum sind so viele Lehrer physisch und psychisch erschöpft und werden vorzeitig pensioniert?

In zahlreichen Studien (z.B. RUDOW, 1994; ULICH, 1996; MEIDINGER & ENDERS, 1997; BAUER, 2004) wurden im Wesentlichen immer wieder dieselben Belastungsfaktoren genannt, die ich als praktizierender Lehrer nur bestätigen kann und hier strukturiert auflisten möchte:



**Abb. 2.1** Belastungsfaktoren im Lehrberuf

### 1. Rahmenbedingungen:

Zu große Klassen, nicht ausreichende Lernmittel, schlechte räumliche Ausstattung des gesamten Schulhauses, bzw. einzelner Unterrichtsräume, Lärm, Zeitdruck, fachfremder Unterricht, zu kurze Pausen oder das Fehlen von wirklich erholsamen Pausen (wegen Eltern-, Kollegen- oder Schülergesprächen, Verwaltungsarbeiten oder dem Vorbereiten von Experimenten, etc.) führen zu erheblichem psychischem und physischem Kräfteverbrauch.

### 2. Organisationsstruktur:

Die hierarchische Gliederung des Schulsystems lässt auf Lehrerseite häufig ein Gefühl der Machtlosigkeit und Abhängigkeit entstehen. Neben der Schulleitung spielt dabei die Schulaufsicht und -behörde mit ihren zahlreichen, häufig unausgereiften Erlassen, Verordnungen, Neuerungen (Gesetze, Lehrpläne, usw.) und Verwaltungsarbeiten eine entscheidende Rolle. Geringe Aufstiegschancen, keine leistungsgerechte Bezahlung und die ständige Abhängigkeit von Vorgesetzten begünstigen diese Gefühle.

### 3. Berufsimagen:

Das negative Bild der Lehrerschaft in der Öffentlichkeit führt häufig dazu, dass Lehrer sich verpflichtet fühlen, der Gesellschaft unter erheblichem Mehraufwand zu beweisen, dass sie keine „faulen Säcke“ sind. Der Lehrberuf wird immer noch von einem Großteil der Bevölkerung als „angenehmer Halbtagsjob mit viel zu langen Ferien“ betrachtet.

#### *4. Arbeitszeit und zweigeteilter Arbeitsplatz:*

RUDOW (1994, S. 61 f.) nennt eine Reihe von Studien, die entgegen der öffentlichen Meinung belegen, dass die durchschnittliche Lehrerarbeitszeit pro Woche über dem Durchschnitt vieler anderer Berufs- und Tätigkeitsgruppen liegt. Sie erfährt zwar starke saisonale Schwankungen, liegt aber durchschnittlich in den Unterrichtswochen zwischen 43,0 und 51,7 Wochenstunden und in den Ferien zwischen 9,7 und 18,8 Stunden/Woche. Vielen Lehrern bereitet darüber hinaus der „zweigeteilte Arbeitsplatz“ und die Tatsache, frei über einen Teil ihrer Arbeitszeit verfügen zu können, Probleme. Es entsteht das Gefühl, die verfügbare Zeit reicht niemals aus für das, was man tun könnte. Die beruflichen Erfordernisse konkurrieren mit anderen Pflichten (Haushalt, Familie, Hobbys, Vereine) und es entsteht außerdem das belastende Gefühl, nie richtig „Feierabend“ zu haben.

#### *5. Qualifikation:*

Defizite in Methoden-, Sozial- und Persönlichkeitskompetenz, die auf eine mangelhafte Ausbildung bzw. (bei älteren Kollegen) auf eine veränderte Situation in den Schulen zurückzuführen sind, können als berufsbegleitende Fortbildungen nur in geringem Maße (wenn überhaupt) ausgeglichen werden.

#### *6. Schüler:*

Neben Desinteresse, mangelnder Motivation und Konzentrationsfähigkeit sind Disziplinprobleme, destruktives Schülerverhalten und individuelle Schülerschicksale die Hauptbelastungsfaktoren.

#### *7. Eltern:*

Meinungsunterschiede in pädagogischen Fragen allgemein oder im Rahmen der Schülerbeurteilung, Missachtung der Lehrtätigkeit oder einzelner Lehrer, die Angreifbarkeit und Rechtfertigungspflicht hinsichtlich getroffener Entscheidungen können zu einer komplizierten und belastenden Lehrer-Eltern-Beziehung beitragen.

#### *8. Kollegen:*

Mangelnde Kooperationsbereitschaft im Kollegium, fehlender Austausch oder Unterstützung in pädagogischen Fragen, Konkurrenz- und Karrierebestrebungen fördern das Einzelkämpferdasein. Das Gefühl des Ausgeliefertseins und die Hilflosigkeit gegenüber den Vorgesetzten nähren Selbstzweifel und Minderwertigkeitskomplexe.

#### *9. Schulleitung:*

Führungsstil und Führungsverhalten der Schulleitung, unterschiedliche pädagogische Wertvorstellungen (z.B. in Fragen zur Disziplin) zwischen Schulleitung und Kollegium prägen u.a. entscheidend die Arbeitsatmosphäre einer Schule und somit das Wohlbefinden einzelner Lehrkräfte.

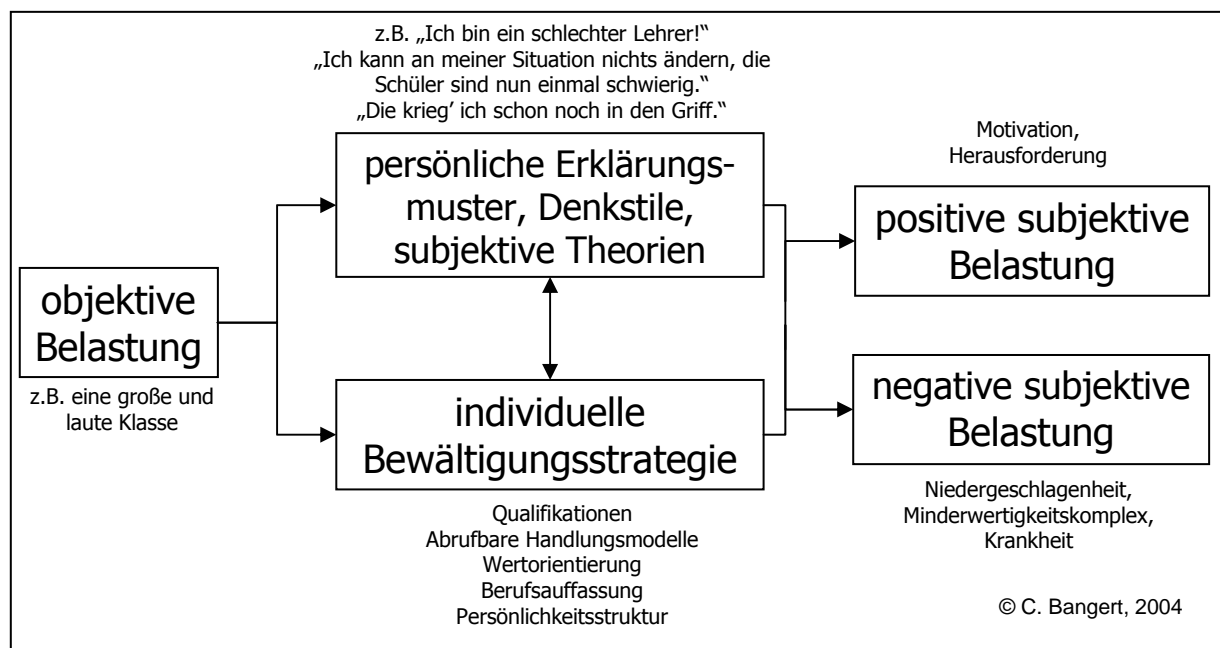
Eine genauere Betrachtung der angeführten Faktoren macht deutlich, dass ein Großteil dieser Belastungen (Rahmenbedingungen, Organisationsstruktur, Berufsimage) nur sehr allmählich - wenn überhaupt - zu verändern sind. Der unbedingt notwendige Kampf um bessere Arbeitsbedingungen darf natürlich nicht aufhören. Es ist Fakt, dass den Lehrern zu viel zugemutet wird. Es wäre fatal, wenn

gestresste Lehrer die Schuld ausschließlich bei sich selber suchen würden, weil sie z.B. ihre Zeit nicht einteilen können oder nicht fähig sind, kompetent mit Eltern und Schülern umzugehen.

Aber allein das Klagen über die Behörden, die Bürokratie, die Schüler, die Schule, die Eltern und die Kollegen macht den Lehrer nicht gesünder.

Hinzu kommt die Tatsache, dass *Belastung stets eine subjektive Erfahrung* ist. So lösen dieselben Umwelt- und Belastungsbedingungen - wie beispielsweise eine große und laute Klasse oder außerordentlich viele Korrekturarbeiten - bei verschiedenen Lehrern ganz unterschiedliche subjektive Belastungen aus. Manche stört das Ereignis überhaupt nicht, andere hingegen fühlen sich enorm strapaziert.

Wie kommt es dazu, dass dieselben Situationen bei verschiedenen Menschen ganz unterschiedliche Beanspruchungen auslösen? Aus meinem alltäglichen Umgang mit Belastungen in den letzten Jahren und meinen Reflexionen über die Arbeiten von SELIGMAN (1991), BECK (nach RINK, 2000, S. 2)), MEYER (1997), RUDOW (1994, S. 43) und SCHÖNWÄLDER (nach ULICH, 1996, S. 70) entwickelte sich immer deutlicher folgendes Belastungsverständnis heraus, das hier nur kurz umrissen werden kann (ausführlich bei BANGERT, 2002):



**Abb. 2.2** Belastungsmodell von Lehrern

Ausschlaggebend dafür, ob wir uns belastet, niedergeschlagen oder motiviert und herausgefordert fühlen, ist nicht die objektive Belastung an sich, sondern vielmehr, wie wir über diese subjektive Belastung denken. Es entscheidet also einerseits unser *persönliches Erklärungsmuster für diese Belastungen* (Seligman), *unser Denkstil* (Beck) und *unsere subjektiven Theorien* (Meyer), ob wir die Belastung als unüberwindbar empfinden oder nicht (vgl. hierzu außerdem die Attributionstheorie von Weiner).

Neben diesen kognitiven Prozessen entscheidet natürlich auch die *individuelle Bewältigungsstrategie* jedes Einzelnen, ob aus einer objektiven Belastung eine positive subjektive (der Lehrer fühlt sich herausgefordert und motiviert) oder eine negative Belastung (der Lehrer fühlt sich überfordert, wird krank) wird. Mit individueller Bewältigungsstrategie meine ich vielmehr Qualifikationen (im pädagogischen, psychologischen Bereich) und erlernte Handlungsmodelle (z.B. im Umgang mit Disziplin Konflikten) sowie die eigene Berufsauffassung und Wertorientierung.

Kern unserer Arbeit muss aus meiner Sicht, die *Konzentration auf die individuellen Bewältigungsstrategien sowie die Denkstile, Erklärungsmuster und subjektiven Theorien* der einzelnen Lehrer sein. Wir müssen den Lehrern Werkzeuge an die Hand geben, die ihnen helfen, mit den individuellen Belastungen gesundheitsförderlicher umzugehen.

Wir müssen ihnen aber auch deutlich machen, dass sie permanent an sich arbeiten müssen, um gesünder und zufriedener zu leben. Meine Auffassung sehe ich unterstützt in den Worten des erfahrenen Lehrerausbilders Reinhold MILLER (1992, S. 15):

„Die Verantwortung für mein Wohlfühlen trage ich selbst, und ich kann sie nicht auf *die* Schule, auf *die* Kolleg/innen, auf *den* Schulleiter, auf *die* Behörden, auf *die* Bürokratie abwälzen. [...] Lange Zeit wollte ich die Ursachen von Schwierigkeiten und Störungen beseitigen und deshalb andere verändern, damit alles stimmig werden sollte: Die anderen müssen in *mein* Puzzle passen, nicht umgekehrt! Ich habe inzwischen gelernt, dass letztlich nur ich mich ändern und bei mir etwas verändern kann. [...] Ich möchte nicht im ‚Wartezimmer des Lebens‘ sitzen und warten, bis ‚es‘ schon wieder wird oder bis ‚es‘ besser geht, sondern ich möchte für mich - und dadurch auch für andere - etwas tun. Das ist eine, das ist *meine* Chance.“

### **3. Von der Analyse der Belastungsfaktoren zu aktivem Selbstmanagement**

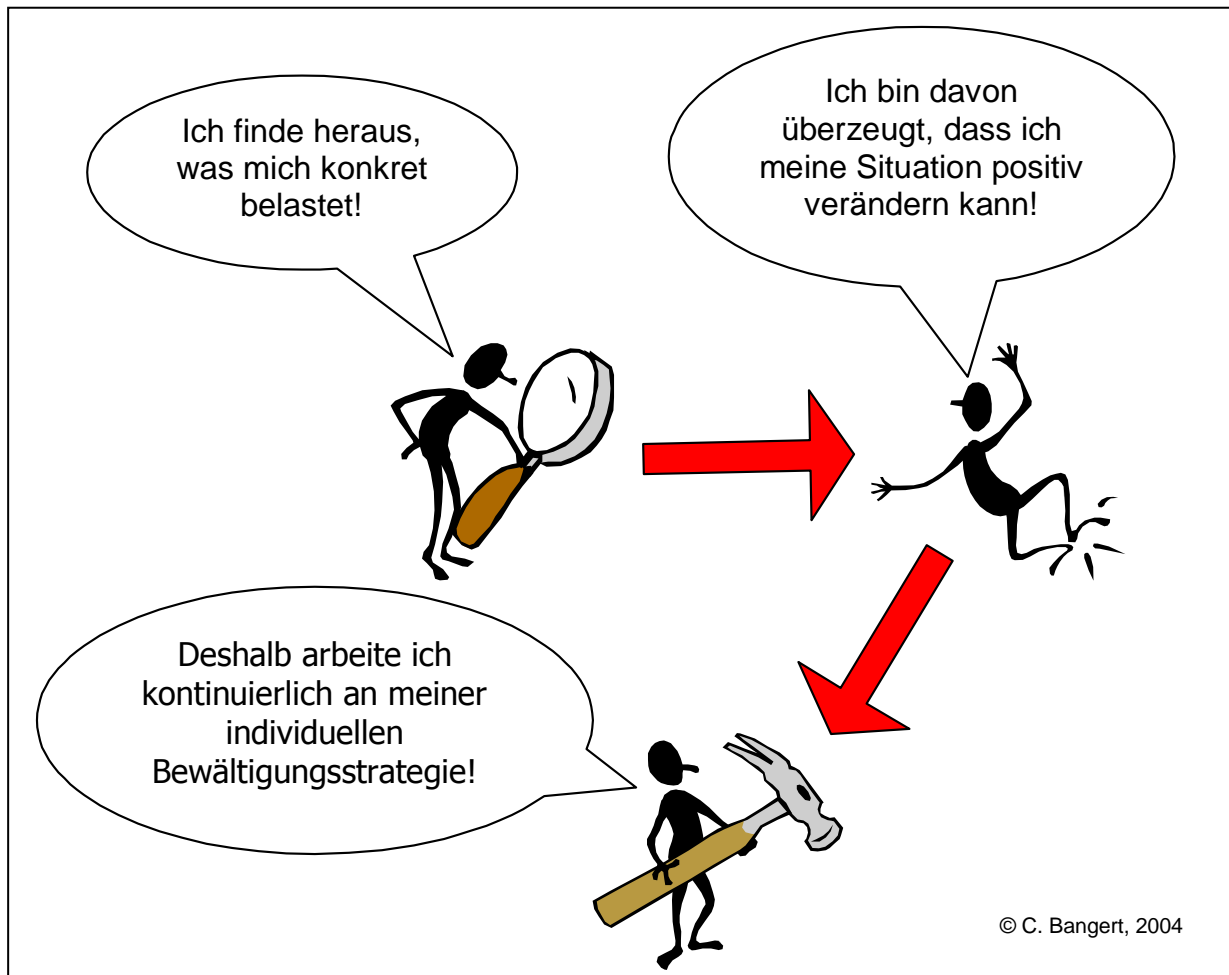
Wie bereits oben erwähnt, sind die meisten Belastungsfaktoren im Lehrberuf nur sehr schwer zu verändern. Wir Lehrer haben aber die Möglichkeit, zu lernen mit den Belastungen gesundheitsförderlich umzugehen bzw. auf sie zu reagieren. Dazu gibt es mittlerweile erfolgversprechende Modelle aus den Bereichen der Arbeits- und Zeitökonomie bzw. Beziehungsarbeit, die hauptsächlich für die Wirtschaft entwickelt wurden und die zumindest in Teilen auch von großem Nutzen für die Schulen sein könnten.

Lehrer müssen sich auf den Weg zum „*reflektierenden Praktiker*“ (vgl. LOHMANN, 2003) machen,

- der durch kontinuierliche Reflexion und Evaluation seiner Handlungen versucht, seine pädagogische Praxis weiter zu entwickeln und zu professionalisieren.

- der immer wieder darüber nachdenkt, was ihn im Arbeitsalltag konkret belastet, diese Zustände nicht als unveränderbar und ausweglos interpretiert, sondern kontinuierlich an seinen individuellen Bewältigungsstrategien und Erklärungsmodellen arbeitet.

Das ist meine Auffassung von *aktivem Selbstmanagement*.



**Abb. 3.1** Das aktive Selbstmanagement des reflektierenden Praktikers

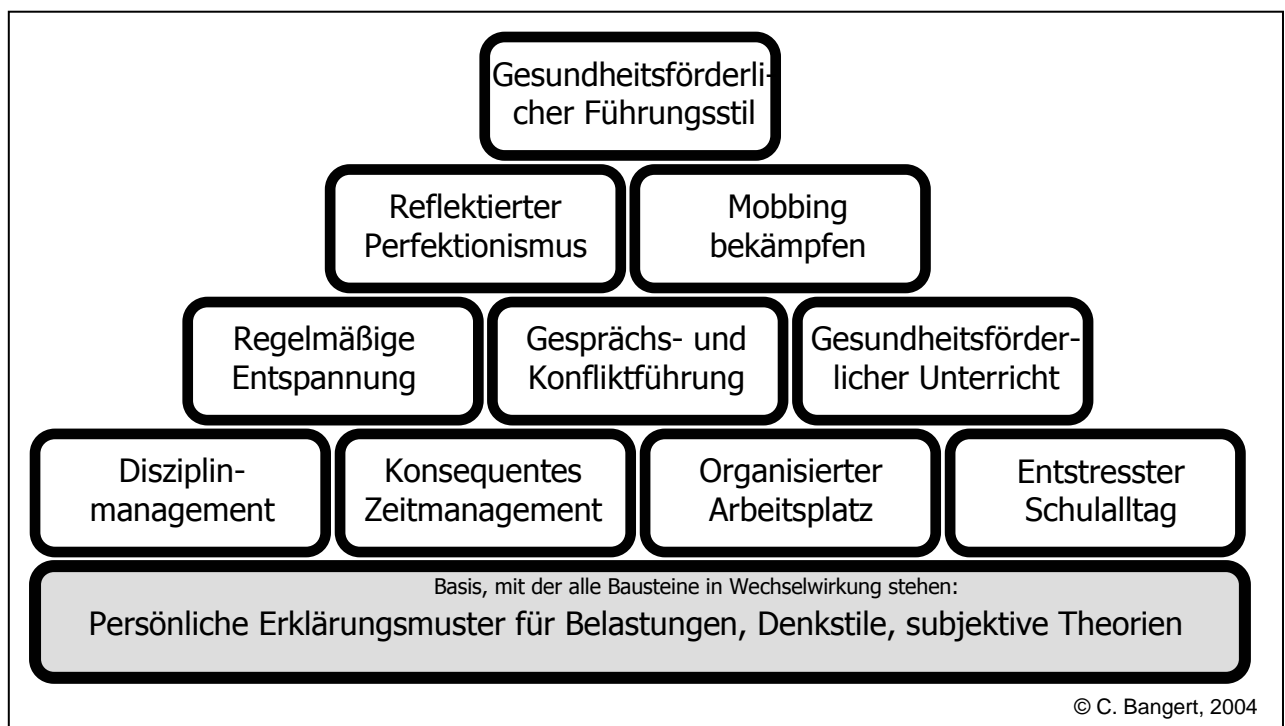
### 3.1 Die zehn Bausteine des aktiven Selbstmanagements

Zunächst stelle ich die zehn Bausteine aktiven Selbstmanagements für Lehrer vor, bevor ich im nächsten Kapitel mehr über deren konkrete Umsetzung schreibe. Die einzelnen Module entwickelten sich einerseits aus meiner Literaturrecherche für das Buch „Wenn Lehrer nicht mehr leben wollen - Depressionen verstehen, vorbeugen, überwinden“ (BANGERT, 2002), andererseits aus zahlreichen Gesprächen mit Kollegen und nicht zuletzt meiner eigenen täglichen Reflexion. Sie erheben aber keineswegs den Anspruch auf Vollständigkeit. Auch die Anordnung der einzelnen Bausteine obliegt keiner bestimmten Systematik.

Wesentlich erscheint mir lediglich darauf hinzuweisen, dass alle Bausteine, die ja nichts anderes als persönliche Bewältigungsstrategien darstellen, mit den individuellen Erklärungsmustern, Denkstilen und subjektiven Theorien jedes einzelnen Lehrers in Wechselwirkung stehen. Aus diesem Grunde habe ich diesen Aspekt als „Basis“ der 10 Selbstmanagement-Bausteine bezeichnet. Denn ohne die Reflexion über persönliche, möglicherweise unrealistische oder eingefahrene Denkstile oder Berufsauffassungen werden sich wohl die wenigsten Lehrer an die Arbeit mit den einzelnen Bausteinen machen. Warum sollte beispielsweise ein Lehrer, der denkt, dass „die Schüler von Jahr zu Jahr unkonzentrierter, dümmer und fauler“ werden, sich die Mühe machen, sich in einen gesundheitsförderlichen Unterricht einzuarbeiten bzw. sein Disziplinmanagement zu überdenken, schließlich hat er ja die Schüler im Griff, die sowieso alle „vorsätzlich stören“. Er kann sie ja ruhig halten, auch wenn das für ihn eine ungemeine psychische Anstrengung bedeutet und er sich in der Rolle des Dompteurs selbst nicht wohl fühlt. Basis eines jeden Selbstmanagementbausteines wird also die Analyse der individuellen Denkstile und Erklärungsmuster bezüglich des jeweiligen Themas sein (Zeitmanagement, Disziplin, Perfektionismus, usw.) bevor man sich daran macht, diese ggf. zu verändern bzw. sein Handlungsspektrum zu erweitern.

In dieser Übersicht habe ich das Modell der Mauer mit zehn Bausteinen gewählt, da ich davon überzeugt bin, dass die ganze „Mauer der Lehrergesundheit“ in Mitleidenschaft gezogen wird, sobald ein einzelner Baustein beschädigt ist.

Das Modell stellt aber nur einen ersten Entwurf dar. Über konstruktive Kritik, Ergänzungsvorschläge und Anmerkungen vom kritischen Leser wäre ich sehr dankbar.



**Abb. 3.2** Die zehn Bausteine aktiven Selbstmanagements

### *Basis „Persönliche Erklärungsmuster, Denkstile, subjektive Theorien“*

Die Forschung hat gezeigt, dass negative Attributionsstile, eine verzerrte Informationsverarbeitung, dysfunktionale Überzeugungen zur psychischen und physischen Erkrankung beitragen. Dazu einige Beispiele:

- „Nur wenn mich alle Schüler und Kollegen wertschätzen und mich sympathisch finden, bin ich ein guter Lehrer.“
- „Obwohl sich nur ein Vater über mein Verhalten am Elternabend beschwert hat, habe ich das Gefühl die gesamte Elternschaft steht gegen mich.“
- Peter benimmt sich im Unterricht heute unverschämt. Mögliche Erklärungsstile:
  - Peter ist immer frech.
  - Die ganze Klasse hat sich gegen mich verschworen.
  - Es ist alles meine Schuld.
  - Peter hat heute aber schlechte Laune.
  - usw.

Darüber hinaus wird ein Lehrer, der es nicht für notwendig hält, seinen Arbeitsplatz zu organisieren, sich wohl kaum in diesem Bereich fortbilden wollen.

In jedem Baustein sollten die Lehrer also die Möglichkeit erhalten, ihre persönlichen Erklärungsmuster, Denkstile und subjektiven Theorien zu identifizieren, um dann später an ihnen arbeiten zu können.

### *Baustein 1 „Disziplinmanagement“*

Einer der Hauptbelastungsfaktoren von Lehrern stellt, wie kürzlich von BAUER (2004) wieder gezeigt, destruktives Schülerverhalten dar. Dennoch findet man kaum eine Fortbildungsveranstaltung, die dieses Thema in angemessener Weise thematisiert. Die meisten Fortbildungsveranstaltungen begnügen sich mit dem Erfahrungsaustausch und dem Vermitteln von Basiswissen. Lehrer erhalten nicht die Gelegenheit, das erworbene Wissen zu festigen und vor allem nicht, es konkret zu trainieren.

### *Baustein 2 „Konsequentes Zeitmanagement“*

Wie oben erwähnt ist ein Belastungsfaktor des Lehrers seine Arbeitszeit und sein „zweigeteilter Arbeitsplatz“. Es entsteht häufig ein Gefühl völliger Überlastung und des „Nie-Fertig-Werdens“.

Um nun Beruf und Privatleben in eine vernünftige, gesunde Balance zu bringen und sich notwendige Freiräume zu schaffen, ist konsequentes Zeitmanagement und Priorisierung unerlässlich.

### *Baustein 3 „Organisierter Arbeitsplatz“*

Viele Lehrer haben immer wieder Schwierigkeiten damit, im Arbeitszimmer ihren Schreibtisch zu finden - sind sie doch gerne Jäger und Sammler, die alles gut gebrauchen können und nichts voreilig wegwerfen. Die Suche nach Arbeitsblättern, alten Klassenarbeiten oder einem Buch kostet nicht nur kostbare Zeit, sondern auch reichlich Nerven. Mittlerweile wurde die Bedeutung der „Arbeitsorganisation“ auch im Lehrberuf zum Thema und es gibt schon zahlreiche umsetzbare Hilfen und Ratschläge, um Ordnung ins Chaos zu bringen. Denn äußere Ordnung schafft innere Ordnung und Planung schafft Übersicht. „Ordnung am Arbeitsplatz“ - ein Thema, das nicht länger tabuisiert werden sollte.

#### *Baustein 4 „Entstresster Schulalltag“*

In verschiedenen Studien wurde nachgewiesen, wie stark Lehrer während der Unterrichtswoche permanent Stresssituationen ausgesetzt sind, nicht abschalten können und kaum zur Ruhe kommen. In den Pausen finden häufig Dienstgespräche (Schüler, Eltern, Lehrer), Aufsichten, Arbeitsvorbereitungen oder ähnliche Tätigkeiten statt. Selbst die durchschnittliche Herzfrequenz von Lehrern liegt in den Pausen höher als während des Unterrichts (SCHEUCH et al., zitiert nach MILLER, 1992, S. 161). Es tut also Not, Lehrern Möglichkeiten aufzuzeigen, wie sie dem Teufelskreis dauerhafter Anspannung und Erregung im Alltag entfliehen können. Vorschläge hierzu liegen bereits vor (z.B. KRETSCHMANN (2000)).

#### *Baustein 5 „Regelmäßige Entspannung“*

Um die Grenzbelastungen der Unterrichtstätigkeit und der Arbeit zu Hause langfristig ohne Verschleißerscheinungen verkraften zu können, ist es ratsam, sich eine vielfältige Entspannungskompetenz anzueignen. Lehrer sollten über alltagstaugliche Kurzentspannungstechniken (z.B. Progressive Muskelentspannung, Autogenes Training) verfügen, die sie auch in der Schule (z.B. in einer Freistunde oder auf der Toilette) ausüben können. Daneben sind unbedingt vollständige und ergänzende Regenerationsverfahren am Nachmittag oder an den Wochenenden notwendig (z.B. Sport, Musik, Freunde treffen, ...), um die psycho-nervalen Kraftreserven wieder aufzubauen.

#### *Baustein 6 „Gesprächs- und Konfliktführung“*

Ständige Kritik und Konflikte in unterschiedlichen Bereichen (Schüler, Eltern, Kollegen, Vorgesetzte, Gesellschaft) stellen einen zentralen Belastungsfaktor für viele Lehrer dar und tragen entschieden zum Ausbrennen und zur Erkrankung bei. Es hat sich gezeigt, dass nicht die Kritik oder der Konflikt als solcher für uns Menschen belastend ist, sondern vielmehr die Art und Weise, wie wir mit Kritik umgehen und Konflikte bewältigen. Sowohl die Vermeidung von Konflikten mittels einer geschickten Gesprächsführung als auch der Umgang mit ihnen kann man erlernen und trainieren. Leider wird dieser wichtige Kompetenzbereich in der Ausbildung von Lehrern noch stark vernachlässigt.

#### *Baustein 7 „Gesundheitsförderlicher Unterricht“*

Auch im alltäglichen Unterricht müssen wir uns auch darum bemühen, regelmäßig eine Balance zwischen Anspannung und Entspannung für uns Lehrer herzustellen. Wer ständig zwanghaft versucht, als (angespannter) Alleinunterhalter seine Schüler bei Laune zu halten, wird früher oder später zusammenbrechen. Offenere Unterrichtsformen, Methodenvariation, Differenzierung, Übungen des Sammels, Beruhigens oder Gymnastik usw. schaffen Freiräume, in denen sich der Lehrer phasenweise zurücknehmen und erholen kann. Aber Lehrer müssen zunächst die Gelegenheit bekommen, diese Techniken kennen zu lernen und ausführlich zu erproben.

#### *Baustein 8 „Reflektierter Perfektionismus“*

Ein typisches Persönlichkeitsmerkmal von Menschen, die zu Depressionen und Burnout neigen, ist Perfektionismus. Gerade Menschen, welchen ihren Beruf mit viel Enthusiasmus und Idealismus begannen und sich über einen längeren Zeitraum ganz besonders engagieren, werden also eher krank.

Daraus ziehe ich die Konsequenz, dass wir unseren Perfektionismus recht überlegt dosieren sollten und uns auch bemühen müssen, unseren eigenen Anspruch in Balance zu bringen. Manchmal ist es fraglich, ob der Perfektionismus, den wir häufig betreiben, auch wirklich nötig ist oder ob etwas Gelassenheit und Toleranz uns selbst gegenüber nicht gesünder wäre.

#### *Baustein 9 „Mobbing konsequent bekämpfen“*

Mobbing unter Kollegen oder durch die Schulleitung war und ist mittlerweile leider keine Seltenheit mehr. Viele Mobbingopfer sehen keine Möglichkeit, ihrer Lage zu entfliehen, sprechen selten über ihre Probleme und werden letztlich krank. Diese Lehrer brauchen bereits in der Frühphase des Mobbing Unterstützung, so dass es erst gar nicht zu gesundheitlichen Problemen kommt. Jeder gefährdete Lehrer muss also lernen, wie man sich gegen Mobber schützen und zur Wehr setzen kann.

#### *Baustein 10 „Gesundheitsförderlicher Führungsstil“*

Der Führungsstil von Schulleitungen, aber auch von Fachleitern hat erheblichen Einfluss auf die Zufriedenheit von Lehrern an einer Schule. Schulleitungen müssen die Chancen bekommen, sich im Bereich Schulmanagement, Beziehungsarbeit, Teamführung, Beratung und Personalentwicklung fortbilden zu können.

### **3.2 Lehrern „aktives Selbstmanagement“ ermöglichen**

Die vorgestellten zehn Bausteine aktiven Selbstmanagements hören sich, bei aller Bescheidenheit, sehr vernünftig an, aber sind sicher nicht neu. Auch die meisten Lehrer haben sicherlich hier und da oder sogar auf der einen oder anderen Lehrerfortbildung davon gehört. Darüber hinaus gibt es durchaus gute Ratgeberliteratur, die sich mit den angesprochenen Phänomenen befasst.

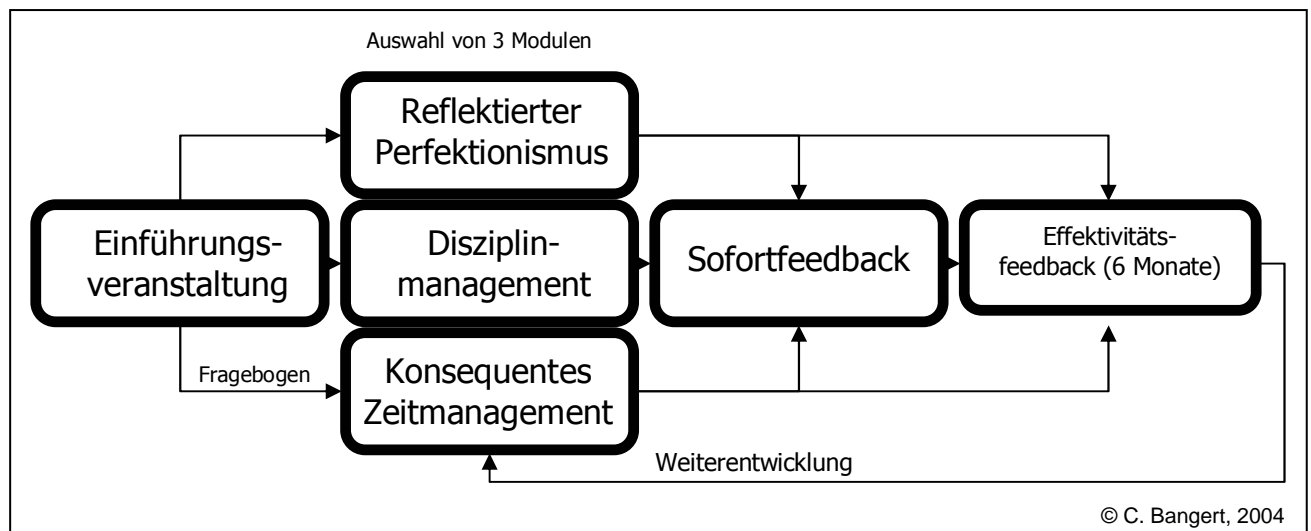
Aus Beobachtungen und Gesprächen wurde mir aber recht schnell klar, dass die angesprochenen Arbeitserleichterungen in unseren Schulen noch nicht weit verbreitet sind. Vielleicht liegt dies daran, dass viele Lehrerfortbildungen wie ein Tropfen auf den heißen Stein wirken. Sie sind nicht zusammenhängend, nicht ganzheitlich und sind häufig eher belehrend als handlungsorientiert. Sie vermitteln zu viel Wissen und schaffen zu wenige Möglichkeiten für Selbsttätigkeit und Training. Ähnlich auch die Seminare an deutschen pädagogischen Hochschulen und Universitäten: Häufig bleibt es bei einer Beschreibung des Phänomens „Burnout“ arrangiert mit viel Theorie, „wichtigen“ Zahlen und bestenfalls noch einer Kostprobe „progressiver Muskelentspannung“.

Das Einüben von konkreten Handlungsstrategien bei Disziplin Konflikten, das konkrete Training von Gesprächs- oder Konfliktsituationen, die Arbeit am eigenen Umgang mit der Zeit bleiben meistens aus. Man geht scheinbar davon aus, dass diese „Trivialitäten“ von den Kollegen zu Hause internalisiert und geübt werden können. Das ist aber erfahrungsgemäß recht selten der Fall.

Es ist nun u.a. die Aufgabe von den Referenten und Teilnehmern dieses Workshops der Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin, die sich mit den Bereichen Gesundheitsförderung von Lehrern beschäftigen, darüber zu reflektieren, in welcher Weise wir Lehrern „aktives Selbstmanagement“ ermöglichen können. Es genügt nicht, Lehrer darauf hinzuweisen, dass es besser wäre, sie würden sich im Bereich

Zeitmanagement und einem gesundheitsförderlichen Umgang mit Schülern fortbilden. Die Literatur und Angebote zu den einzelnen oben genannten Bausteinen sind hierfür viel zu mannigfaltig und in ihrer Qualität zu heterogen.

Eine Möglichkeit sehe ich in der Konzeption eines Workshops, der aus zehn Modulen besteht und mit einer informierenden Einführungsveranstaltung beginnt. In dieser ersten Veranstaltung erhalten interessierte Lehrer einen Überblick über die Veranstaltung und deren 10 Modulen (analog den oben vorgestellten Bausteinen). Sie bearbeiten einen Fragebogen, aus dem sich die drei individuellen Hauptbearbeitungsbereiche herauskristallisieren. Jeder Lehrer bearbeitet zunächst nur drei Bausteine und versucht sich zunächst nur in diesen drei Bereichen zu verbessern, um sich nicht zu überfordern. Außerdem denke ich, dass die meisten Lehrer nicht unbedingt das Bedürfnis haben, sich in allen 10 Bausteinen fortzubilden. Später könnten sich Interessierte dann weitere Bearbeitungsbereiche vornehmen. Am Ende jedes Moduls muss ein Sofortfeedback erfolgen, in der die Qualität der Module und deren Inhalte evaluiert werden. Nach einem halben Jahr sollte eine weitere Befragung erfolgen, in der der dauerhafte Nutzen des Workshops evaluiert und nach möglichen weiteren Fortbildungsbedürfnissen der Lehrer gefragt wird.



**Abb. 3.3** Vorschlag für einen Workshop zum „Aktiven Selbstmanagement“

Unsere Aufgabe als mögliche Entwickler eines solchen Workshops sehe ich darin, die Spreu vom Weizen zu trennen, d.h. Orientierung in all die Unübersichtlichkeit zu bringen. Wir müssen die vielversprechendsten Komponenten zusammentragen, didaktisch aufbereiten und auf ihre tatsächliche Wirkung überprüfen. Dabei erscheint es mir wichtiger, das Angebot eines jeden Moduls auf ein Minimum zu reduzieren, um den Lehrern die Möglichkeit zu geben, die angesprochenen Maßnahmen zu verinnerlichen und ausführlich zu erproben, mit ihnen zu arbeiten und sie zu trainieren.

Lassen Sie mich das am Modul „Zeitmanagement“ verdeutlichen:

Es gibt eine unüberschaubare Anzahl von Ratgebern zum besseren Umgang mit der Zeit und Hunderte von scheinbar effektiven Zeitspartricks. Es macht wenig Sinn, den Lehrern möglichst viele vorzustellen. Gerade Fortbildungen zum Zeitmanagement

von Lehrern scheinen den Ruf zu haben, viele wohlklingende Floskeln wie „Lernen Sie, ‚Nein‘ zu sagen“ oder „Das Wichtigste zuerst“ zu vermitteln, die in Lehrerkreisen zunächst auf Widerstand stoßen, weil sie zunächst als undurchführbar in der Praxis scheinen. So hörte ich in meinem Kollegium schon häufiger Sätze wie „Sag mal zum Schulleiter ‚Nein‘, wenn er mal wieder eine Zusatzaufgabe für Dich hat“ oder „Was bringt mir all das moderne Zeitmanagement, wenn ich so viel Wichtiges bis morgen erledigen muss!“. Diese und andere Aussagen machen deutlich, dass mit den Empfehlungen nicht gearbeitet wurde, dass deren Nutzen nicht spürbar vermittelt wurde.

Selbst Deutschlands anerkanntester Zeitmanagementexperte Lothar SEIWERT (2002) reduziert seine Empfehlungen mittlerweile auf wenige wesentliche Punkte:

- Pareto-Prinzip (80-20-Regel)
- Prioritäten-Liste (Wichtiges von Dringendem unterscheiden lernen)
- Lernen, „Nein“ zu sagen

Sich in dem Modul „Zeitmanagement“ auf diese wenigen Kerngedanken zu konzentrieren, diese zu internalisieren, anzuwenden, mit eigenen Beispielen und Inhalten zu füllen, wäre vermutlich schon genug.

Wobei natürlich nichts dagegen spricht, nach einer ausführlichen „Arbeit“ mit den Kenntnissen, weitere Zeitspartricks vorzustellen. Aber lieber drei verinnerlichen und für die Zukunft abrufbar machen, als 20 auswendig aufsagen können.

Noch einmal: Die Aufgabe von uns muss es sein, die besten Vorschläge zu den einzelnen Modulen auszuwählen und dann didaktisch so aufzubereiten, dass die meisten Teilnehmer die Workshops mit dem wohltuenden Gefühl verlassen, etwas wirklich Sinnvolles für ihren persönlichen Umgang mit Belastungen gelernt zu haben. Die unbedingt notwendige Umsetzung der Strategien im Schulalltag für mehr Gesundheit und Zufriedenheit ist schließlich noch Arbeit genug.

Die Inhalte der einzelnen Bausteine müssten in drei Bereichen ihre Umsetzung finden:

- Konzeption eines Selbstmanagement-Arbeitsbuches für Lehrer
- Konzeption eines Workshops (wenig Theorie, viel Anwendung, Training, Austausch mit Kollegen)
- Integration des Workshops in die Ausbildung von Lehrern an den Universitäten und Pädagogischen Hochschulen

So könnte man nach recht kurzer Zeit konkrete Hilfen für Lehrer anbieten und diese kontinuierlich verbessern.

## 4 Weitere gesundheitsförderliche Maßnahmen

### 4.1 Ungeeignete vom Lehramtstudium abhalten

Seit längerer Zeit wird von einigen Wissenschaftlern erfreulicherweise untermauert, was man immer wieder an den Schulen ganz subjektiv beobachten kann: Zahlreiche Studenten beginnen recht unüberlegt ein Lehramtsstudium ohne sich über die Komplexität und die Belastungen des Lehrberufs und dessen vielschichtigen Anforderungen bewusst zu sein. Dazu zwei Anmerkungen von dem Pädagogikprofessor Klaus Ulich und dem Psychotherapeuten Dr. Peter Vogt, dem Chefarzt der „Rehaklinik Bad Tölz“, der sich auf die Behandlung psychosomatisch erkrankter Lehrer spezialisiert hat:

„Die Forschung hat u.a. gezeigt, dass die Entscheidung, besonders die Motivation für den Beruf oft von unrealistischen Vorstellungen, von teilweise überzogenen Idealen geprägt ist, die mit der Berufswirklichkeit wenig in Einklang stehen (dazu trägt übrigens das Studium bei)“ (ULICH, 1996, S. 10).

„Aber laut Umfragen haben viele den Beruf nicht gewählt, weil sie gern unterrichten und mit Kindern arbeiten, sondern wegen der Ferien, des Beamtenstatus, der Zeitflexibilität, eines vermeintlich leichten Studiums oder aus Liebe zu einem bestimmten Fach. Jetzt müssen sie sich mit einem Beruf herumschlagen, von dem sie ganz andere Vorstellungen hatten“ (VOGT; zitiert nach KRAFT, 1999, S. 288).

Wen wundert es also, dass diese Leute nach wenigen Jahren im falschen Job ausbrennen und psychisch oder physisch erkranken?

Tatsächlich bin ich auch der Ansicht, dass das realitätsferne, unangemessene Lehramtsstudium, wie es heute an Pädagogischen Hochschulen und Universitäten praktiziert wird, noch dazu beiträgt, dass Studenten einen unrealistischen Eindruck des Lehrberufs bekommen. Um es noch etwas deutlicher zu formulieren: Ich bin der Ansicht, dass das heutige Lehramtsstudium sogar für die späteren Erkrankungen von Lehrern mit verantwortlich ist. Einige Gründe hierfür (weitere finden Sie bei BANGERT, 2002, S. 117):

- Es gibt ein zu geringes Angebot an Veranstaltungen, die einen realistischen Einblick in die spätere Berufswelt geben.
- Es fehlt an einem adäquaten Selektionsinstrument, um Ungeeignete vor ihrem Unglück zu bewahren.
- Es mangelt an ehrlichem Feedback, an harter, kritischer Auseinandersetzung und angemessener Beurteilung der Leistungen der Studierenden durch die Dozierenden (u.a. während der Praktika).

Wen wundert es also, wenn viele Studenten zu Beginn des Referendariats, den so genannten Praxisschock erleiden und plötzlich bemerken, auf was sie sich da eingelassen haben? Aber wer gesteht sich nach vier oder fünf oder sechs Jahren schwerem, aber dennoch erfolgreichem Studium ein, dass der Beruf nicht die

Befriedigung verschafft, die er versprochen hat? Wer traut sich im Alter von mindestens 25 Jahren noch zu, eine andere Berufsausbildung zu beginnen, bzw. die Eltern weitere Jahre finanziell zu belasten?

Angehende Lehrer sollten sich vor Beginn des Studiums bereits einen realistischen Eindruck von der Lehrtätigkeit verschaffen. Dazu eignen sich natürlich besonders freiwillige *Schulpraktika* (gleich zu Beginn des Studiums), sowie die Intensivierung einer realistischen Berufsberatung für interessierte Studenten vor Aufnahme des Studiums.

In diesem Zusammenhang sei auch auf das, von der Europäischen Kommission unterstützte, *CCT Projekt* (Career Counselling for Teachers - Laufbahnberatung für Lehrer) verwiesen, das im Internet (unter [www.cct-germany.de](http://www.cct-germany.de)) ausführlich über den Lehrberuf informiert und Interessierte mit Persönlichkeits- und Interessenfragebögen auf ihre vermutliche Tauglichkeit überprüft, aber leider noch viel zu unbekannt in Studentenkreisen ist.

Als abschließende Bemerkung sei mir hier noch erlaubt, einen Wunsch zu äußern: Wohlweislich, dass es eines der umstrittensten Themen in der Schulpädagogik ist, bin ich - wie viele meiner Kollegen - überzeugt davon, dass nicht alle Personen für den Lehrberuf geeignet sind. Es wäre nur wünschenswert, wenn sich einige Wissenschaftler mit der Frage beschäftigen könnten, welche Aspekte des „Lehrerseins“ man denn lernen könnte und welche denn schon in der Persönlichkeit vorhanden sein müssen, um diesen Beruf erfolgreich, gesund und zufrieden langfristig ausüben zu können. Daraus könnte man dann einen Eignungstest für Lehramtstudenten entwickeln mit zweierlei Nutzen:

- Man schützt Ungeeignete davor, sich im falschen Job zu verausgaben.
- Man schützt unsere Kinder vor inkompetenten Lehrkräften.

## **4.2 Aufbau eines gesundheitsförderlichen Klimas im Kollegium**

Die große Zahl kranker Lehrer macht deutlich, dass es sich nicht um ein individuelles Problem handelt, sondern um ein Phänomen, das die gesamte Lehrerschaft betrifft. In vielen Kollegien werden die Probleme, die viele Lehrer gleichermaßen haben, nicht ausgesprochen. Stattdessen wahrt jeder einzelne Lehrer nach außen den Schein, dass er den Alltag mühelos meistert. Dies führt wiederum dazu, dass sich jeder mit seinen Problemen alleingelassen fühlt, obwohl im Grunde fast alle dieselben Probleme haben. Ein von Ehrlichkeit, Echtheit und Aufrichtigkeit geprägtes Kollegium könnte dazu beitragen, dass man zumindest in der Lehrerschaft zusammenarbeitet, sich austauscht, unterstützt, gegenseitig Hilfe anbietet, um somit den ständigen Belastungen gemeinsam zu begegnen. Mehrere Betroffene haben bestätigt, wie wohltuend und kraftspendend es ist, sich mit Kollegen, welche die jeweiligen Situationen verstehen können, auszutauschen. Belasteten Kollegen ist also zu raten, sich Kollegen ihres Vertrauens zu offenbaren. Sie werden verblüfft sein, wie viele dieselben Probleme haben wie sie selbst.

Folgende Anregungen können dazu beitragen, ein gesundheitsförderliches Klima im Kollegium zu schaffen:

- Gemeinsame schulinterne Entwicklungsprojekte
- Regelmäßige Kollegiumsberatungen und Kollegiumssupervisionen
- Teamsupervisionen und Organisationsentwicklungsansätze
- Innovationen, gemeinsam ausgehandelt und konsensuell oder zumindest unter Respektierung von Konfliktlösungsregeln beschlossen, können das Gefühl der Gemeinsamkeit, der Zusammengehörigkeit, der Identifikation mit der Schule stark erhöhen
- Probleme gemeinsam bewältigen (z.B. Konstanzer Trainingsmodell, Teamarbeit)
- Zeit für gemeinsame Gespräche schaffen, Teamsitzungen einführen, Klassenkonferenzen häufiger durchführen, etc.
- Eine sich als pädagogisch und nicht nur organisatorisch verstehende Schulleitung und menschliche Personalführung.
- Etablierung einer dauerhaften Einrichtung an Schulen zur Betreuung des Kollegiums

### 4.3 Coaching für Lehrer an allen Schulen

In der Wirtschaft ist persönliches Coaching seit einigen Jahren zu einer Selbstverständlichkeit geworden. Ein unabhängiger Coach berät dabei in einem von gegenseitiger Wertschätzung, Empathie und Echtheit geprägten Vertrauensverhältnis sein Gegenüber. Ziel ist dabei die Verbesserung der Selbstmanagementfähigkeiten des Gecoachten, d.h. der Coach soll seinen Klienten derart beraten bzw. fördern, dass er selbst letztendlich nicht mehr benötigt wird.

Eine ähnliche dauerhafte Einrichtung an Schulen zur Betreuung des Kollegiums halte ich für ungemein hilfreich. Ein speziell dafür ausgebildeter, hochqualifizierter, aber auch vom Kollegium anerkannter Lehrer sollte beispielsweise gegen eine deutliche Deputatsermäßigung (um genug Zeit für Hospitationen und Betreuungen zu haben) dafür abgestellt werden.

Neben der individuellen Beratung bei Problemen, könnte er beispielsweise schulinterne Lehrerfortbildungen zu den oben angeführten Bausteinen oder Supervisionen durchführen. Er hätte die Möglichkeit, bei Kollegen zu hospitieren, ihnen Feedback zu geben, nur mit dem Ziel ihnen zu helfen, ohne dass das Gefühl der „Überprüfung“ entsteht. In meinem Kollegium wurde auch mehrfach der Wunsch nach einem Berater im Bereich Unterrichtsentwicklung geäußert, also der Wunsch nach einer Person, die einem verhilft, verschiedene Disziplinierungsmaßnahmen, aber auch modernere Unterrichtsmethoden, Lernspiele uvm. kennen zu lernen.

Fraglich ist einerseits, ob es sinnvoll ist, einen Coach an der eigenen Schule zu haben oder ob es nicht besser wäre, einen externen „zu buchen“. Andererseits ist zu befürchten, dass dieser Aspekt aus finanziellen Gründen wieder mal als bloßes Wunschdenken versiegt.

## 5 Zusammenfassung

Burnout und Frühpensionierungen zeigen gerade bei Lehrern an, dass die Grenzen der Belastbarkeit durch den Arbeitsplatz Schule häufig überschritten werden. Wesentliche psychomentele Belastungsfaktoren im Lehrberuf wurden aufgezeigt und betont, dass zahlreiche dieser Faktoren in naher Zukunft wohl kaum zu ändern sind. Andererseits gibt es durchaus Bereiche, in denen man als Lehrer aktiv werden kann, um an seiner Situation, etwas - im positiven Sinne - deutlich zu verändern. Aktives Selbstmanagement ist eine Möglichkeit der Spirale der Ausweglosigkeit zu entkommen. Erkenntnisse aus Psychologie und Arbeitsökonomie wurden zu 10 Bausteinen zusammengefasst, die zu einem gesünderen und zufriedeneren Arbeitsalltag beitragen können. Vorschläge für die Ausarbeitung konkreter Arbeitsvorlagen und eines Workshops wurden gemacht. Dabei erscheint es wesentlich, Orientierung in all die Unübersichtlichkeit zu bringen und nach der Maxime „Weniger ist mehr“ vielversprechende Komponenten auszuwählen, didaktisch aufzubereiten, um anwendungsorientierte Workshops zu etablieren. Eine ständige Evaluation und Weiterentwicklung dieser Workshops ist unabdingbar. Nur wenn sie wirklich effektiv und ganzheitlich aufbereitet sind, werden sie von Lehrern angenommen und genutzt. Fortbildungen zu den einzelnen Themen gibt es bereits genug, aber wirklich effektive nur sehr wenige.

Abschließend wurde betont, dass zwischen angehenden Lehramtstudenten eine größere Selektion getroffen werden sollte. Nicht jeder ist für den Lehrberuf geeignet, aber nur selten werden Ungeeignete vor ihrem „Unglück“ bewahrt. Neben aktivem Selbstmanagement, das vordringlich darauf abzielt, sich persönlich weiter zu entwickeln, bleibt es unumgänglich, dass in Kollegien dauerhaft ein Miteinander entsteht, geprägt von Wertschätzung, Akzeptanz und Echtheit. Beides - aktives Selbstmanagement und eine positive Weiterentwicklung auf schulischer Ebene - würde von einer ständigen Beratungseinrichtung für Lehrer profitieren.

## 6 Ausblick

Kernelement eines aktiven Selbstmanagements bilden die vorgestellten 10 Bausteine. Es bleibt die Aufgabe, diese 10 Bausteine mit Inhalt zu füllen und zu einem ganzheitlichen Konzept zusammenzufügen. Dabei müssen wenige, aber dafür hocheffektive Komponenten ausgewählt und langfristig überprüft, eventuell ausgetauscht oder ergänzt werden. Dies sollte in naher Zukunft eine vordringliche Aufgabe von den Teilnehmern dieses Workshops sein, weil ein ausgeklügeltes Fortbildungsangebot Lehrern konkrete und sofortige Hilfe ermöglicht.

Ein überzeugendes Konzept bzw. die angesprochenen Bausteine müssen dann auch in die Lehreraus- und Fortbildung integriert werden, um Berufseinsteigern die Arbeit in den Anfangsjahren erheblich zu erleichtern und sie dauerhaft gesund und zufrieden arbeiten zu lassen. Dabei ist es wichtig, dass das Angebot anwendungs- und praxisorientiert ist und notwendige Trainings ermöglicht.

## 7 Literaturverzeichnis

**Bangert, Carsten:** Wenn Lehrer nicht mehr leben wollen. Depressionen verstehen, vorbeugen, überwinden. Berlin: Tenea 2002.

**Bauer, Joachim:** Die Freiburger Schulstudie. Internet (10.08.2004) unter <http://www.psychotherapie-prof-bauer.de/Schulstudie%20Freiburg%20Kurzfassung.doc>

**Dolle-Helms, Elke:** Der schwierige Weg zur Berufsunfähigkeits-Rente. Süddeutsche Zeitung 193 (2004), 25.

**Kraft, Alexandra:** Das Bedürfnis nach Hilfe ist groß. Stern 48 (1999), 288-289.

**Kretschmann, Rudolf (Hrsg.):** Stressmanagement für Lehrerinnen und Lehrer. Ein Trainingsbuch mit Kopiervorlagen. Weinheim: Beltz 2000.

**Lohmann, Gert:** Mit Schülern klarkommen. Professioneller Umgang mit Unterrichtsstörungen und Disziplin Konflikten. Berlin: Cornelsen 2003.

**Meidinger, Hermann; Enders, Christine:** Burnout-Seminare für Lehrer. Ausgebrannt und aufgebaut. Arbeits- und Nachdenkbuch. Neuwied: Luchterhand 1997.

**Meyer, Hilbert:** Schulpädagogik Band I. Berlin: Cornelsen 1997.

**Miller, Reinhold:** Sich in der Schule wohlfühlen. Wege für Lehrerinnen und Lehrer zur Entlastung im Schulalltag. 5. Auflage. Weinheim: Beltz 1992.

**Rink, Klaus:** Kognitive Theorien der Depression. Internet (28.08.2000) unter <http://www.psych.unizh.ch/klipsy/rink/psy00h2.html>.

**Rudow, Bernd:** Die Arbeit des Lehrers. Zur Psychologie der Lehrertätigkeit, Lehrerbelastung und Lehrgesundheit. Bern: Hans Huber 1994.

**Seiwert, Lothar:** Das Bumerang Prinzip. Mehr Zeit fürs Glück. München: Gräfe und Unzer 2002.

**Seligman, Martin:** Pessimisten küsst man nicht. Optimismus kann man lernen. München: Knauer 1991.

**Ulich, Klaus:** Beruf Lehrer/in. Arbeitsbelastungen, Beziehungskonflikte, Zufriedenheit. Weinheim: Beltz 1996.

## 8 Abbildungsverzeichnis

**Abb. 2.1** Belastungsfaktoren im Lehrberuf

**Abb. 2.2** Belastungsmodell von Lehrern

- Abb. 3.1** Das aktive Selbstmanagement des reflektierenden Praktikers
- Abb. 3.2** Die zehn Bausteine aktiven Selbstmanagements
- Abb. 3.3** Vorschlag für einen Workshop zum „Aktiven Selbstmanagement“