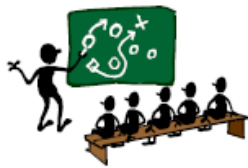


Gesund und Zufrieden in der Schule - 20 Denkanstöße -



von
Carsten Bangert

September 2010

Portrait

Berufserfahrung

- Seit 2005 stellv. Schulleiter der Realschule am Pädagogium Baden-Baden
- Schwerpunkte: Pädagogische Schulentwicklung, Evaluation, Schulverwaltung, Schulsanitätsdienst

Ehrenamtliches Engagement beim DRK Baden-Württemberg

- Seit 1996 Rettungssanitäter
- Ausbilder für Erste Hilfe, Erste Hilfe am Kind und Sanitätshelfer A

Schulinterne Lehrerfortbildungen, Workshops und Seminare zu folgenden Themen:

- Lehrgesundheit
- Burnout und Depression unter Lehrern
- Aktives Selbstmanagement
- Gesundheitsförderlicher Führungsstil



Carsten Bangert
Staufenberger Straße 99
76593 Gernsbach
mail@carsten-bangert.de
www.carsten-bangert.de

Vorbemerkung

Zu viele von uns sind krank – leider immer noch. Auch wenn die Zahl der Vorruheständler in den letzten Jahren (vielleicht auch aufgrund der Versorgungsabschläge) etwas zurückging, bleibt es ein Fakt, dass viele Kolleginnen und Kollegen stark unter dem Arbeitsalltag leiden und körperlich oder sehr oft auch psychisch erkranken. Es ist das Verdienst von Forschern wie Uwe Schaarschmidt (Potsdamer Lehrerstudie) oder Joachim Bauer (Freiburger Schulstudie), dass das Thema „Lehrergesundheit“ Gegenstand öffentlicher Diskussion ist und mittlerweile sogar die Bildungspolitik reagiert.

In diesem Artikel möchte ich nicht die mannigfaltigen Belastungsfaktoren des Lehrerberufs beschreiben. Wir sind uns derer meist bewusst und mit etwas Mut reden wir sogar darüber. Auch in die stereotypen Grabenkämpfe um bessere Arbeits- und Rahmenbedingungen möchte ich mich hier nicht begeben, auch wenn diese unabdingbar sind, um die Qualität an Deutschlands Schulen zu erhöhen.

Viel wesentlicher, interessanter und vor allem Gewinn bringender für mich ist die Frage, was wir selbst tun können, damit es uns im Schulalltag besser geht und wir unserer Arbeit gesünder, zufriedener und somit auch effektiver nachgehen können.

Seit acht Jahren beschäftige ich mich mit dem Thema „Lehrergesundheit“. Zunächst verschaffte ich mir einen Überblick über schulische Belastungsfaktoren und Depressionen unter Lehrern (Bangert, 2002). Später war es mir wichtiger herauszufinden, wie man Berufsunfähigkeit, Burnout und eben auch Unzufriedenheit im Lehrerberuf vorbeugen kann. Daraus entwickelte ich mein Konzept des „**Aktiven Selbstmanagements**“ (Bangert, 2005), das geprägt ist von der **Überzeugung, dass wir an uns selbst arbeiten müssen, um gesünder und glücklicher zu leben:**

Ein Mann beobachtet einen Holzfäller,
wie er unter größter Anstrengung Bäume absägt.
„Ihr Sägeblatt ist ganz stumpf“, bemerkte der Mann,
„Sie müssen es schärfen, dann geht alles viel besser.“
„Schärfen?“, fragt der Holzfäller.
„Dazu habe ich keine Zeit; ich muss doch sägen!“

Die vorliegende Zusammenstellung soll Sie zum **Nachdenken über Ihr persönliches Arbeitsverhalten** anregen. Die Anregungen fassen das aktuelle Wissen zur „Gesundheitsförderung von Lehrern“ zusammen und sind als „Denkanstöße“ formuliert. Diese können grundsätzlich zu einem angenehmeren, stressfreieren und somit auch gesünderen Leben beitragen, ganz gleich ob man anfälliger ist für psychische (Burnout, Depression) oder physische Erkrankungen (Wirbelsäulenbeschwerden, Herzerkrankungen, Magengeschwüre, usw.). Sie sollten selbst entscheiden, welcher Aspekt für den Aufbau Ihrer Belastungskompetenz sinnvoll und hilfreich erscheint.

Diese Auffassung unterstützt auch der erfahrene Psychologe und Pädagoge Reinhold MILLER. In seinem Buch „Sich in der Schule wohlfühlen“ schreibt er:

„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“ (MILLER, 1992, S. 15)!

20 Denkanstöße für mehr Gesundheit und Zufriedenheit im Lehrerberuf von Carsten Bangert

1. Hören Sie auf mit dem Verleugnen!
2. Vermeiden Sie Isolation!
3. Vermindern Sie Ihren verstärkten Einsatz!
4. Hören Sie auf, sich überfürsorglich zu verhalten!
5. Lernen Sie, „Nein“ zu sagen!
6. Lernen Sie, Abstand zu nehmen und Grenzen zu ziehen!
7. Geben Sie sich neue Werte!
8. Kümmern Sie sich um Ihren Körper!
9. Lernen Sie, Ihre Zeit einzuteilen und Ihr persönliches Tempo zu bestimmen!
10. Entstressen Sie Ihren Schulalltag!
11. Entspannen Sie sich regelmäßig!
12. Gestalten Sie Ihren Unterricht gesundheitsförderlich!
13. Arbeiten Sie an Ihrem Disziplinmanagement!
14. Organisieren Sie Ihren Arbeitsplatz!
15. Arbeiten Sie an Ihrer Gesprächs- und Konfliktkompetenz!
16. Treten Sie für eine Würdigungs- und Anerkennungskultur an Ihrer Schule ein!
17. Setzen Sie Impulse in Ihrem Kollegium!
18. Führen Sie Ihre Schulleitung!
19. Behalten Sie Ihren Sinn für Humor!
20. Ändern Sie Ihre Lebensumstände!

(orientiert am 12-Punkte Programm von Herbert Freudenberger,
nach VOLLMER, 1996, S. 185 ff.)

1. Hören Sie auf mit dem Verleugnen!

Vertrauen Sie auf die Weisheit Ihres Körpers. Gestehen Sie sich den Stress und die Zwänge ein, die sich körperlich, geistig oder emotional manifestiert haben.

2. Vermeiden Sie Isolation!

Machen Sie nicht alles allein! Knüpfen oder erneuern Sie enge Beziehungen zu Freunden und Menschen, die Sie mögen. Sprechen Sie über das, was Sie belastet.

3. Vermindern Sie Ihren verstärkten Einsatz!

Greifen Sie die Bereiche oder Aspekte heraus, in denen Sie sich am Massivsten überengagieren und arbeiten Sie auf eine Erleichterung dieses Druckes hin.

Ein typisches Persönlichkeitsmerkmal depressiver bzw. ausgebrannter Menschen ist **zwanghafter Perfektionismus**. Meist leiden also gerade jene Lehrerinnen und Lehrer unter Burnout und Depression, welche ihren Beruf mit viel Enthusiasmus und Idealismus begannen.

„Wir haben immer wieder gefunden, dass ein Mensch einmal ‚entflammt‘ gewesen sein muss, um ‚ausbrennen‘ zu können“ (PINES et al., IN: BARTH, 1997, S. 17).

Sie sollten Ihren **Perfektionismus also recht überlegt dosieren**. Spätestens in Zeiten der Überlastung, des Stresses, des Unwohlseins sollten Sie sich fragen, ob der Perfektionismus, den Sie betreiben, wirklich notwendig ist oder ob nicht etwas Entspannung und Toleranz Ihnen selbst gegenüber gesünder wäre. Denken Sie dabei an das Pareto-Prinzip: 80% des Erfolges lässt sich mit 20% der Arbeit erreichen.

4. Hören Sie auf, sich überfürsorglich zu verhalten!

Wenn Sie gewohnheitsmäßig die Aufgaben anderer Leute übernehmen oder deren Probleme zu Ihren eigenen machen, dann lernen Sie, höflich davon Abstand zu nehmen und fragen Sie sich:

- Ist das wirklich *meine* Aufgabe?
- Wer hat das Problem?

Versuchen Sie außerdem, dafür zu sorgen, dass Sie selbst fürsorglich behandelt werden.

5. Lernen Sie, „Nein“ zu sagen!

Verringern Sie Ihren übertriebenen Einsatz. Das bedeutet, zusätzliche Forderungen oder Ansprüche an Ihre Zeit oder Ihre Gefühle zurückzuweisen.

Schon Plato sagte:

„Ich kenne keinen sicheren Weg
zum Erfolg, nur einen zum
Misserfolg
- es jedem recht machen zu wollen“

Hier einige Formulierungshilfen für alle, die zu oft „Ja“ sagen:

- Geben Sie mir etwas Bedenkzeit!
Lassen Sie mich darüber nachdenken. Ich rufe Sie bis morgen Abend zurück.
- Das ist ein reizvolles Angebot!
Ich bin aber in ... so stark eingespannt, dass ich leider absagen muss.
- Ich schätze Sie sehr!
Mit keinem würde ich das lieber machen. Aber diesmal muss ich leider absagen.
- So etwas mache ich prinzipiell nicht!
Das ist nicht persönlich gemeint, aber das mache ich grundsätzlich nicht.
- Das tut mir wirklich leid für Sie!
Bei indirekten Anfragen: Ich komme bei der Erstellung des Currikulums nicht weiter.
- Das passt mir im Augenblick gerade nicht!
Eventuell noch einen Draufsetzen: Ich fürchte, das kann ich momentan nicht sagen.

- Hm ... Nein!

Mit fester Stimme, den anderen dabei anblicken. Keine Begründung, sonst Diskussion.

6. Lernen Sie, Abstand zu nehmen und Grenzen zu ziehen!

„Wer ständig Offenheit signalisiert und eigentlich Grenze will, muss sich nicht wundern, wenn sie von anderen überschritten wird.“

Also: Grenzen deutlich markieren, dass sie auch für andere sichtbar sind – aus Selbstschutz:

- Ich bin nicht immer für Dich da.
- Ich habe nicht immer für Sie Zeit.
- Sie können mich nicht Tag und Nacht anrufen.
- Ich brauche jetzt meine Ruhe.
- Ich möchte jetzt allein sein.

Vorsicht bitte, wenn Sie sich bei folgendem Verhalten ertappen:

- Sie sagen Ja, meinen aber Nein.
- Sie fühlen sich ärgerlich, antworten aber freundlich.
- Sie sind zwar körperlich anwesend, aber innerlich woanders.
- Sie helfen zwar, sind aber eigentlich überfordert.
- Sie hören zwar zu, hören innerlich aber weg.
- Sie wollen andere nicht enttäuschen, verleugnen sich dafür aber selbst.

(nach Miller, 2003, S. 243)

„Herr, gib mir die Gelassenheit,
Dinge hinzunehmen, die ich nicht ändern kann,
Den Mut, Dinge zu ändern, die ich ändern kann,
Und die Weisheit, das eine vom anderen zu Unterscheiden.“
Quelle: unbekannt

7. Geben Sie sich neue Werte!

Nehmen Sie sich einen Nachmittag Zeit für sich und suchen Sie Antworten auf folgende Fragen:

- Was ist Ihnen wichtig?
- Was verschafft Ihnen Sinn?
- Was ist Ihr pädagogisches Selbstverständnis?
- Was ist für Sie ein „guter Lehrer“?
- Welche Lebensrollen füllen Sie gerade aus?

Wer hierüber mehr nachdenken möchte, dem empfehle ich das Buch „Dem Leben Richtung geben“ von Jörg KNOBLAUCH et al (2003).

8. Kümmern Sie sich um Ihren Körper!

Lassen Sie keine Mahlzeiten aus, quälen Sie sich nicht mit strengen Diäten, geben Sie Ihrem Schlafbedürfnis nach, nutzen Sie Vorsorgeuntersuchungen und bewegen Sie sich.

9. Lernen Sie, Ihre Zeit einzuteilen und Ihr persönliches Tempo zu bestimmen!

Unsere Arbeitszeit liegt in der Regel - entgegen der öffentlichen Meinung - über der Arbeitszeit von anderen Berufsgruppen. Darüber hinaus wurde mehrfach nachgewiesen, dass wir nahezu pausenlos unter einer Dauerbelastung stehen und uns häufig wenig Zeit für unsere Gesundheit nehmen. Einen Grund hierfür sehe ich in dem „zweigeteilten Arbeitsplatz“ und der damit einhergehenden, unklaren Trennlinie zwischen dem Arbeits- und Privatbereich.

Um nun Beruf und Privatleben in eine vernünftige, gesunde Balance zu bringen, ist konsequentes Zeitmanagement unerlässlich. Wir müssen uns darüber klar werden, dass wir den **größten Teil unseres Zeitdrucks selbst produzieren**, indem wir nicht oder nur ungenügend unsere Zeit planen bzw. einteilen und häufig nicht unterscheiden zwischen wirklich wichtigen Aufgaben und unwichtigeren. Häufig leiten wir auch aus dem auferlegten Zeitdruck eine gewisse Befriedigung oder Bestätigung der eigenen Wichtigkeit ab, indem wir denken, für alle verfügbar sein zu müssen oder unersetzbar zu sein.

Versuchen Sie, ausgewogen zu leben. Sie verfügen nur über eine begrenzte Menge Energie. Stellen Sie fest, was Sie in Ihrem Leben wollen und brauchen und versuchen Sie dann, die Arbeit mit Spiel und Entspannung in ein Gleichgewicht zu bringen.

- Hier kann ich zum Weiterlesen empfehlen: SEIWERT, Lothar (2002). *Das Bumerang Prinzip. Mehr Zeit fürs Glück*. München: Gräfe und Unzer.

10. Entstressen Sie Ihren Schulalltag!

KRETSCHMANN et al. (2000, S. 30 ff.) beschreiben auf eindrucksvolle Weise, wie stark wir während der Unterrichtswoche permanent Stresssituationen ausgesetzt sind, nicht abschalten können und kaum zur Ruhe kommen. Sie erarbeiteten eine Reihe von Möglichkeiten, dem Teufelskreis dauerhafter Anspannung und Erregung im Alltag zu begegnen:

1. Den Schulalltag gesammelt und gelassen beginnen

Sie können

- lieber eine halbe Stunde früher aufstehen
- auf dem Weg zur Schule auf entspanntes Gehen, Fahren, Atmen achten
- früher in der Schule und im Klassenzimmer sein (Arbeitsunterlagen ordnen, innerlich sammeln)
- Kopien am Vortag machen oder ein eigenes Kopiergerät besorgen (gebrauchte Geräte sind durchaus erschwinglich)

2. Schon im Laufe des Vormittags Oasen der Entspannung schaffen

- Gestatten Sie sich Rückzugsphasen. Suchen Sie auch in der Schule nach einem ruhigen Ort für Pausen. Sie können während einer Pause allein im Klassenzimmer bleiben oder nur jede zweite Pause ins Lehrerzimmer gehen
- Nutzen Sie Pausen wirklich als Erholungszeit. Verabreden Sie für Organisatorisches und konfliktreiche Gespräche andere Zeiten, frei nach dem Motto: „Das ist zu wichtig, als dass wir das zwischen Tür und Angel bereden.“

- Selbst im Unterricht oder in Konferenzen lassen sich – mit etwas Übung - unauffällig Entspannungsübungen realisieren.

3. Die Arbeit an der Schule ‚innerlich‘ beenden und sich regenerieren

Leiten Sie den zweiten Teil Ihres Arbeitstages mit dem Satz ein: „Jetzt habe ich erst einmal eine Erholung verdient“, dann können Sie wählen zwischen:

7. bewusst zu Hause ankommen, sich fünf bis zehn Minuten zurückziehen, einen Tee trinken, Zeitung lesen, Post sichten, etc.
8. sich körperlich abreagieren (Sport, Spaziergang)
9. einen Mittagsschlaf einlegen (15-20 min genügen völlig)
10. eine ablenkende, andere Beschäftigung wählen
11. soziale Kontakte pflegen (Kaffeetrinken gehen, telefonieren)
12. Entspannungsübungen durchführen

11. Entspannen Sie sich regelmäßig!

Im Arbeitsalltag sind wir in der Regel nahezu pausenlos im Einsatz. Denn leider werden die Pausen gewöhnlich für Vorbereitungen, Besprechungen, etc. verwendet, so dass eine Entspannung in dieser Zeit kaum erfolgen kann. Um die Grenzbelastungen der Unterrichtstätigkeit langfristig ohne Verschleißerscheinungen verkraften zu können, sollten Sie sich eine **vielfältige Entspannungskompetenz** aneignen. Alltagsorientierte **Kurzentspannungstechniken** (z.B. Progressive Muskelentspannung, Autogenes Training) haben sich hier als besonders gesundheitsförderlich erwiesen und können auch in der Schule ausgeübt werden (beispielsweise auf der Toilette oder in einem leeren Klassenzimmer). Daneben sind unbedingt vollständige und ergänzende **Regenerationsverfahren am Nachmittag oder an den Wochenenden** notwendig (z.B. Sport, Musik, mit Freunden treffen), um die psycho-nervalen Kraftreserven wieder aufzubauen.

Das Angebot an Entspannungstechniken ist derzeit kaum noch überschaubar. Grundsätzlich empfehle ich die angesprochenen Techniken in einem ausführlichen Kurs zu erlernen, um sie dann in den entsprechenden Situationen anwenden zu können. Zahlreiche Angebote finden Sie u.a. an Volkshochschulen oder unter Fortbildungsveranstaltungen der Lehrerverbände. Mittlerweile gibt es auch sehr empfehlenswerte, autodidaktische Anleitungen auf dem Bücher- und Tonträgermarkt.

12. Gestalten Sie Ihren Unterricht gesundheitsförderlich!

Über kaum ein pädagogisches Thema besteht so viel Einigkeit wie über offenere, schüleraktive bzw. kooperative **Unterrichtsformen**. Die meisten Lehrer sind - oder zumindest sollten - überzeugt sein von deren unanfechtbarer Effektivität, dienen sie doch der Entfaltung der allenthalben geforderten Schlüsselqualifikationen (Teamfähigkeit, Kommunikationsfähigkeit, Methodenkompetenz, etc.) und versprechen mehr Selbsttätigkeit auf Schülerseite. Obwohl über diese handlungsorientierte Unterrichtsgestaltung landauf und landab wohlwollend diskutiert wird und theoretische Einigkeit über deren Effektivität besteht, finden sie nur äußerst selten ihren Platz im Schulalltag. Und das ist schade, denn sie bieten darüber hinaus die Möglichkeit, möglichst regelmäßig eine **Balance zwischen Anspannung und Entspannung im Alltag** herzustellen. Offene Unterrichtsformen sind eine Möglichkeit stressfreieren Unterrichtens, in dem der Lehrer nicht ständig als (angespannter) Alleinunterhalter zwanghaft versucht, seine Schüler bei Laune zu halten, sondern sich phasenweise zurücknehmen und ausruhen kann.

Natürlich bin ich mir darüber im Klaren, dass die zur Bearbeitung bereitgestellten Unterrichtsmaterialien für Gruppenarbeit, Lernzirkel, Freiarbeit oder Kooperativem Lernen nur unter erheblichem Zeitaufwand zu erstellen sind. Sicher! Aber ist das Grund genug, völlig auf diese Unterrichtsformen zu verzichten bzw. sie auf wenige „Schaustunden“ zu

beschränken? Muss das Material für offene Unterrichtsformen wirklich immer so perfekt sein, wie wir oft meinen? Vielleicht geben diese Ausführungen den Anlass, im Kollegium über zeitsparendere Möglichkeiten nachzudenken, wie wir einen effektiveren offeneren, aber dennoch gesundheitsförderlichen Unterricht praktizieren können. Gespräche mit Kollegen und Hospitationen haben gezeigt, dass die Schüler den Kraftakt, den wir häufig betreiben, kaum honorieren und das in mühevoller Kleinarbeit erstellte Arbeitsmaterial recht schnell zu Papierflugzeugen degradieren. Andererseits war während der Hospitationen zu beobachten, dass ein Unterricht, der in einer vertretbaren Zeit vorbereitet wurde (handschriftliche Arbeitsblätter mit eingeklebten Ausschnitten aus einem fertigen Arbeitsblatt, Einsatz des Schulbuches), aber dafür methodisch durchdacht war nicht weniger ergiebig war. Lesbar und motivierend sollte das Material sein und die Arbeitsaufträge müssen präzise formulierte werden. Vielleicht ist **blinder Perfektionismus**, im Sinne von aufwendiger Materialerstellung hier weniger sinnvoll als **überlegter Pragmatismus**.

Zahlreiche umsetzbare Tipps hierzu bei Hilbert MEYER (1987) und Heinz KLIPPERT (2000), Roland HEPTING (2004) oder www.kooperatives-lernen.de.

Weitere Elemente für gesundheitsförderlicheren Unterricht sind bei KRETSCHMANN et al. (2000, S. 74 ff.) nachzulesen. Sie raten zu neben mehr Methodenvariation und Differenzierung im Unterricht zu **Übungen des Sammelns, des Beruhigens und des Aktivierens**, um Störungen im Unterricht im Vorfeld vorzubeugen (z.B. Singen, Gymnastik, Entspannungsübungen mit den Schülern, Massagen, bewusstes Atmen, Erzählrunde, etc.). Darüber hinaus weisen sie auf den Nutzen der Regelmäßigkeit – Regeln, Rituale, Transparenz hin, welche den Unterrichtsalltag vereinfachen und unsere Arbeit durchaus erleichtern können.

13. Arbeiten Sie an Ihrem Disziplinmanagement!

Einer der Hauptbelastungsfaktoren von Lehrern stellt, wie von BAUER (2004) gezeigt, destruktives Schülerverhalten dar. Sie sind also nicht alleine, wenn Sie unter der „schwierigen 8c“ oder dem frechen „Hannes“ leiden. Zunächst empfehle ich Ihnen, offen über Ihre Probleme mit Kollegen zu sprechen, denen Sie vertrauen. Sie werden verblüfft sein! Den anderen geht es ähnlich wie Ihnen. Nur hatten jene – genau wie Sie – auch nicht den Mut, über ihre Belastungen zu sprechen, da sie dachten, sie könnten als „schlechter Lehrer“ stigmatisiert werden. Doch darum geht es nicht.

Wenden Sie sich deshalb nach einer Beschreibung der Schwierigkeiten baldmöglichst (im TEAM!) der Problembearbeitung zu. Suchen Sie gemeinsam nach Strategien für den Umgang mit der Klasse und reflektieren Sie gemeinsam Ihr „Classroom Management“. Hilfreich kann hier sein, wenn ein Kollege in der Methode der „Kollegialen Beratung“ oder Supervision geschult ist. Er kann den pädagogischen Austausch zielführend moderieren. Auch Kollegiale Hospitationen haben sich als wirksam erwiesen, wenn sie strukturiert begleitet werden.

Beachten Sie bei der Arbeit an sich selbst folgende Leitfragen:

- Bin ich konsequent? Tue ich, was ich sage?
- Warum bin ich nicht konsequent? Warum tue ich nicht, was ich sage?
- Was muss ich sagen, damit ich auch konsequent sein kann?

Bernhard Bueb beschreibt in seiner Streitschrift „Lob der Disziplin“, die Dialektik von „Disziplin“ und „Liebe“, die ich – gerade in der aktuellen Diskussion - lieber als „Wertschätzung“ bezeichnen möchte. Disziplin und Wertschätzung bedingen einander.

Besonders bei Kollegen mit größeren Disziplinproblemen glaube ich zu beobachten, dass Wertschätzung und Empathie als alleiniger Wert für eine gelingende Schüler-Lehrer-Beziehung hochgehalten werden. Sie sind aber nur eine Seite der Medaille. Natürliche Autorität wird ein Lehrer vom Schüler nur geschenkt bekommen, wenn er ihnen neben der Wertschätzung, echt, empathisch und klar deutlich macht, was er von ihnen erwartet. Ohne Regeln und ohne das beharrliche und konsequente Einfordern dieser, kann keine lernförderliche Atmosphäre in der Gruppe entstehen. Schüler müssen Disziplin erfahren und Lehrer müssen diese konsequent einfordern. Der Lehrer muss hier auch immer wieder eine "Reibfläche" für Schüler bieten. Er muss hier klar Farbe bekennen und das Einhalten der Regeln eisern verlangen. Schüler brauchen diese Reibungen, um sich orientieren zu können. Regeln schaffen Orientierung. Gleichzeitig dürfen die Lehrer während der notwendigen und ganz selbstverständlichen Auseinandersetzungen **nie** verletzend oder geringschätzend werden - das ist das ungemein Anspruchsvolle am Lehrerberuf.

14. Organisieren Sie Ihren Arbeitsplatz!

Sicher kennen Sie das:

- Ein wichtiges Dokument nicht zu finden, kann Ihnen einen ganzen Arbeitstag vergällen.
- Nicht zu wissen, wo man eine Serie Arbeitsblätter abgelegt hat, kann die Nachtruhe kosten.
- Wegen des vergessenen Buches nochmals in die Stadt zu fahren oder noch einmal in die Schule, kostet wertvolle Zeit.

Umso wichtiger ist es also, etwas Ordnung ins Chaos zu bringen. **Äußere Ordnung schafft innere Ordnung. Planung schafft Übersicht.**

So empfehlen KRETSCHMANN et al. (2000, S. 41) sich täglich 15-30 Minuten und an einem festen Wochentag ein bis zwei Stunden Zeit zu nehmen, um „die Woche aufzuräumen“, um alles, was in der Zeit angefallen ist, einzuheften oder auszusortieren. Sie empfehlen darüber hinaus, wenigstens einmal im Schuljahr ein „Großreinemachen“ – sich in den Ferien die Zeit zu nehmen, zu sichten und zu ordnen, was sich in einem Jahr, in einem Halbjahr angesammelt hat.

Wir Lehrerinnen und Lehrer sollten, meiner Meinung nach, uns noch mehr Zeit dafür nehmen, mit Kollegen über **Ordnungs- und Ablagesysteme** zu reden, um so selbständig das individuelle Sammlungssystem zu entwickeln und nicht das Rad stets neu erfinden zu müssen. Eine gute Archivierung in unserem Beruf erleichtert die Arbeit in den folgenden Jahren erheblich (gute Tipps auch hierzu bei KÜSTENMACHER, 2002, 25 ff.).

15. Arbeiten Sie an Ihren Gesprächs- und Konfliktkompetenz!

Ständige Kritik und Konflikte in unterschiedlichen Bereichen (Schüler, Kollegen, Vorgesetzte, Eltern, Gesellschaft, ...) können einen erheblichen Belastungsfaktor für jeden Einzelnen von uns darstellen und entscheidend zum Ausbrennen und zur Erkrankung beitragen. Analog zur Theorie von SELIGMAN ist nicht die Kritik oder der Konflikt als solcher für uns Menschen belastend. Entscheidend für unser Wohlbefinden ist die Art und Weise, wie wir mit Kritik umgehen und Konflikte bewältigen. Selbst wir Lehrerinnen und Lehrer die, dem Klischee zufolge, immer recht haben und alles besser wissen, können lernen, mit Kritik und Konflikten gesundheitsfördernd umzugehen.

In unserer Gesellschaft wird Kritik vielfach unbegründet und unreflektiert geäußert. Weisen Sie solche Angriffe auf Ihre Persönlichkeit vehement zurück und verlangen Sie von Ihren Diskussionspartnern, sich an grundsätzliche Regeln der zwischenmenschlichen Kommunikation zu halten. Setzen Sie in Ihrem sozialen Umfeld eine **gesunde Streitkultur** durch! Bereits Gilbert Keith CHESTERTON sagte einmal: „Die Leute streiten, weil sie nicht

gelernt haben zu argumentieren“. Betonen Sie dabei, dass es bei Konflikten und Kritik immer nur um die **Sache** geht und nie um die Person, welche die Kritik äußert. In der Auseinandersetzung siegt letztlich nur die **überzeugende Kraft des Arguments**.

Diese Gedanken glaube ich im weitesten Sinne auch bei Carl ROGERS wieder gefunden zu haben. Seine drei Schlüsselkompetenzen „**Vorbehaltlose positive Wertschätzung**“, „**Empathie**“ und „**Kongruenz bzw. Echtheit**“ tragen zu einer angenehmen zwischenmenschlichen Atmosphäre bei (siehe auch BANGERT, 2002, S. 139 f.).

Interessant ist auch noch die Beobachtung von Reinhold MILLER (1992, S. 160). Ihm fiel auf, dass **in Lehrerkollegien ein besonders hohes Konfliktpotential** herrscht. Demgegenüber steht dort aber eine **minimale Konfliktbereitschaft**. Er vermutet, dass die Konfliktbereitschaft deshalb so minimal ist, weil sie von Lehrern als nicht notwendig erachtet wird. Das würde also bedeuten, dass Lehrer ständig Konflikten aus dem Weg gehen, obwohl sie innerlich vor Wut brodeln. Das könnte auch erklären, warum die durchschnittliche Herzfrequenz von Lehrern in den Pausen höher liegt, als während des Unterrichts (SCHEUCH et al., zitiert nach MILLER, 1992, S. 161). **Gehen Sie Konflikten nicht aus dem Weg, sondern versuchen Sie, ihnen möglichst bald zu begegnen! Trainieren Sie Ihre Kommunikationsfähigkeit in einem Seminar.**

16. Treten Sie für eine Würdigungs- und Anerkennungskultur an Ihrer Schule ein!

- Zeige mir, dass ich wichtig bin. Lass mich spüren, dass ich gebraucht werde!
- Zeige mir, wer ich bin, beschreibe meine starken und schwachen Seiten!
Lobe mich, aber kritisiere mich auch!
- Zeige mir, was meine Entwicklungsmöglichkeiten sind, was aus mir werden kann! Zeige mir, was du mir zutraust.

Joachim BAUER (2008)

Joachim BAUER (2008) hat mit seiner Spiegelneuronenforschung gezeigt, dass motiviertes, engagiertes Arbeiten ohne wertschätzende, zwischenmenschliche Beziehung nicht möglich ist.

Auch Uwe SCHAARSCHMIDT (2005, S. 78-85) macht deutlich, dass die empfundene emotionale und praktische Unterstützung auf kollegialer Ebene oder durch die Schulleitung:

- die psychische und physische Verfassung verbessert.
- die Krankentage im Kollegium reduziert.
- die Beanspruchung durch Klassengröße und Stundenzahl erträglicher macht.
- das Klima im Kollegium positiv beeinflusst.

Kontraproduktiv dazu steht (nach HEYSE & SIELAND, 2008), wenn Schulleitung einen gängelnden und misstrauischen Führungsstil mit geringer Wertschätzung pflegen. Auch die mangelnde Unterstützung der Schulleitung bei „Grenzverletzungen“ der Persönlichkeitssphäre durch Schüler und Eltern wird von den Kollegen als besonders belastend erlebt.

Wertschätzende Unterstützung im Kollegium kann nach Heyse und Sieland in unterschiedlicher Weise erfolgen, z. B. als

- Zuhören
- Emotionale Anteilnahme

- Aufmunterung, Ermutigung, Anerkennung, Zutrauen
- Anvertrauen neuer Aufgaben
- Information, Rat geben
- Beratung bei Problemlagen
- Gemeinsame Analyse und Erörterung von schwierigen Situationen
- Anstoß zum Perspektivwechsel
- Praktische Hilfe (z.B. Arbeitsmittel, Übernahme von Aktivitäten)
- Kooperation und Teamarbeit
- Relativierung von Ansprüchen an sich und andere
- Wohlwollende, Anteil nehmende und konstruktive Kritik

17. Setzen Sie Impulse in Ihrem Kollegium!

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

- Gemeinsame schulinterne Entwicklungsprojekte vorantreiben
- Kollegiale Beratung
- KESS (Kooperative Entwicklungsarbeit zur Stärkung der Selbststeuerung, <http://www.bsieland.de/download/kess.php>)
- Teamsupervision
- Kollegiale Hospitationen
- Qualitätsentwicklungsansätze verfolgen
- Teamarbeit mit festen Stufen- oder Linienteams kultivieren
- Zeit für gemeinsame Gespräche schaffen, Teamsitzungen einführen, Klassenkonferenzen häufiger durchführen, etc.
- 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

18. Führen Sie Ihre Schulleitung!

„Ergänzen Sie Ihren Chef, statt ihn zu kritisieren.“
Steven COVEY (2006, S. 170)

„Führung ist eine Frage der Wahl – nicht der Position!“
Steven COVEY (2006, S. 170)

„Wir müssen selbst die Veränderung werden, die wir in der Welt suchen.“
Ghandi

„Werden Sie ein Licht, kein Richter; ein Vorbild, kein Kritiker. Machen Sie sich innerhalb Ihres eigenen Einflussbereiches an die Arbeit, sodass Ihre moralische Autorität sich entwickelt und ausdehnt und Sie glaubwürdig sind. Ergreifen Sie mutig die Initiative, damit gute Dinge geschehen. Zeigen Sie Einfühlsamkeit für die Welt Ihres Chefs, seine Sorgen, Ziele und seine Mentalität. Fühlen Sie sich auch in die Kultur und die Schule ein und werden Sie dann auf angemessener Ebene initiativ. Denken Sie daran, niemanden schlecht zu machen. Wenn Sie geduldig und beharrlich sind, wird Ihr Einfluss wachsen. Die Qualität der Ergebnisse wird jeden Zweifler überzeugen. Das ist Führung – eine Frage der freien Wahl, nicht der Position.“

Vgl. Steven COVEY (2006, S. 172 f.)

Was könnten Sie Ihrem Schulleiter nun konkret vorschlagen, um die Gesundheit und Zufriedenheit an Ihrer Schule zu erhöhen. Machen Sie doch ein Brainstorming an Ihrer Schule – jede Schule tickt anders und braucht etwas anderes.

Hier einige „Klassiker“:

- Konzentration auf das Wesentliche
 - Wer alles macht, macht nichts richtig.
 - Leitbild nutzen, Schulprofil stärken, Projekte reduzieren
- Konferenzen knapp, effektiv und partitiv gestalten
- Supervision, kollegiale Beratung oder KESS implementieren
- Gesundheitszirkel einrichten
- Bürokratische Hemmnisse abbauen, aber Struktur schaffen
- Gezielte Entlastung engagierter Lehrkräfte (siehe KLIPPERT, 2006, S. 164 ff.)
 - Belastung auf ALLE verteilen
 - Schwierige Klassen auf ALLE verteilen
 - Verantwortlichkeiten transparent machen
- Lehrerbeltung an der eigenen Schule reflektieren und evaluieren (z.B. mit dem Arbeitsbewertungscheck für Lehrkräfte www.abc-l.de)
- Führungsfeedback kultivieren.

19. Behalten Sie Ihren Sinn für Humor!

Bringen Sie Momente der Freude und des Glücks in Ihr Leben! Das sind die allerbesten Mittel gegen Burnout.

20. Ändern Sie Ihre Lebensumstände!

Wenn Sie Ihre Arbeit, Ihre Beziehungen, eine Situation oder eine Person fertig macht, versuchen Sie die Umstände zu ändern oder gehen Sie, wenn nötig.

Fazit

„Allein mit ein paar Tipps zur Entspannung oder mit Rezepten zu mehr pädagogischer Zufriedenheit ist es also nicht getan. Ebenso wenig helfen allerdings die stereotypen Forderungen nach Arbeitszeitverkürzung oder mehr Geld für Lehr- und Lernmittel. Beides tut Not: seelisches Wohlbefinden und materielle Verbesserungen. Äußere Verbesserungen sind noch lange nicht identisch mit persönlichem Wohlbefinden“ (GUDJONS, 1993, S. 81 ff.).

Die vorgestellten Denkanstöße sind für Sie wie ein Werkzeugkoffer zu betrachten. Stöbern Sie und überlegen Sie, mit welchen konkreten Vorsätzen Sie Ihre persönliche Situation für sich verändern möchten. Notieren Sie Ihr Ziel schriftlich und überprüfen Sie die Zielerreichung in einigen Wochen:

Achte auf Deine Gedanken,
denn sie werden zu Worten.

Achte auf Deine Worte,
denn sie werden zu Handlungen.

Achte auf Deine Handlungen,

denn sie werden zu Gewohnheiten.

Achte auf Deine Gewohnheiten,
denn sie werden Dein Charakter.

Achte auf Deinen Charakter,
denn er wird Dein Schicksal.

Aus dem Talmud

Literatur

- BANGERT, Carsten (2002). *Wenn Lehrer nicht mehr leben wollen. Depressionen verstehen, vorbeugen, überwinden*. Berlin: Tenea Verlag.
- 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.
- BARTH, Anne-Rose (1997). *Burnout bei Lehrern*. Göttingen: Hogrefe.
- BAUER, Joachim (2004). *Die Freiburger Schulstudie*. Internet (14.07.2010) unter <http://www.psychotherapie-prof-bauer.de/schulstudiedeutsch.pdf>
- BAUER, Joachim (2008). *Beziehungsstress macht krank*. IN: *Bildung & Wissenschaft* (6/2008). Stuttgart: Süddeutscher Pädagogischer Verlag.
- COVEY, Steven (2006). *Der 8. Weg. Mit Effektivität zu wahrer Größe*. Offenbach: Gabal Verlag.
- GUDJONS, Herbert (Hrsg.) (1993). *Entlastung im Lehrberuf*. IN: GUDJONS, Herbert (Hrsg.). *Entlastung im Lehrberuf*. Hamburg: Bergmann & Helbig, S. 81-89.
- HEPTING, Roland (2008). *Zeitgemäße Methodenkompetenz im Unterricht. Eine praxisnahe Einführung in neue Formen des Lehrens und Lernens*. Bad Heilbrunn: Klinkhardt.
- HEYSE, Helmut; SIELAND, Bernhard (2008). *Lehrergesundheit als kollegiale Aufgabe. Für eine Kultur der Würdigung und Anerkennung*. IN: *Schulverwaltung Spezial 2/2008: Lehrergesundheit – ein Führungsthema*. Luchterhand, Seite 4ff..
- KLIPPERT, Heinz (2000). *Teamentwicklung im Klassenraum. Übungsbausteine für den Unterricht*. Weinheim: Beltz.
- KLIPPERT, Heinz (2006). *Lehrerentlastung. Strategien zur wirksamen Arbeitserleichterung in Schule und Unterricht*. Weinheim: Beltz.
- KNOBLAUCH, Jörg W.; HÜGER, Johannes; MOCKLER, Marcus (2003). *Dem Leben Richtung geben. In drei Schritten zu einer selbstbestimmten Zukunft*. Frankfurt: Campus.
- KRETSCHMANN, RUDOLF (Hrsg.) (2000). *Stressmanagement für Lehrerinnen und Lehrer. Ein Trainingsbuch mit Kopiervorlagen*. Beltz: Weinheim und Basel.
- KÜSTENMACHER, Werner Tiki & SEIWERT, Lothar (2002). *Simplify your life. Einfacher und glücklicher leben*. Frankfurt: Campus.
- MEYER, Hilbert (1987). *Unterrichtsmethoden. 2. Praxisband*. Berlin: Verlag Cornelsen Scriptor.
- MILLER, Reinhold (1992). *Sich in der Schule wohlfühlen. Wege für Lehrerinnen und Lehrer zur Entlastung im Schulalltag*. Weinheim: Beltz.
- MILLER, Reinhold (2003). *Selbst-Coaching für Schulleitungen*. Weinheim: Beltz.
- SEIWERT, Lothar (2002). *Das Bumerang Prinzip. Mehr Zeit fürs Glück*. München: Gräfe und Unzer.
- SELIGMANN, Martin (1991). *Pessimisten küsst man nicht. Optimismus kann man lernen*. München: Knauer.
- VOLLMER, Helga (1996). *Ich fühle mich fix und fertig. Das Burnout-Syndrom*. Wien: Ueberreuter.

Mehr Informationen im Internet:

www.carsten-bangert.de

Weitere Links:

<http://www.add.rlp.de/Schulen/Projekt-Lehrergesundheit/>

Projekt Lehrergesundheit in Rheinland-Pfalz mit sehr guten Veröffentlichungen zum kostenlosen Download.

www.schuleundgesundheit.de

„Schule und Gesundheit“ – ein Projekt des hessischen Kultusministeriums.

<http://www.tu-dresden.de/medlefo/content/>

Verbundprojekt „Lange Lehren: Damit Lehrkräfte gesund und leistungsfähig bleiben“ des Bundesarbeitsministeriums und der Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin.

www.anschub.de

Programm für die gesunde Schule von der Bertelsmann-Stiftung.

<http://www.psychotherapie-prof-bauer.de/>

Die Seite von Prof. Joachim Bauer – Hauptverantwortlicher der Freiburger Schulstudie und Autor u.a. der Bücher „Lob der Schule“ und „Prinzip Menschlichkeit“.

<http://www.persoenlichkeitspsychologie-potsdam.de/Lehrerstudie.htm>

Informationen zur Potsdamer Lehrerstudie von Prof. Uwe Schaarschmidt.