

Jürg Frick

Gesund bleiben im Lehrberuf

Ein ressourcenorientiertes Handbuch



HUBER



Frick
Gesund bleiben im Lehrberuf

Verlag Hans Huber
Ratgeber Psychologie

Wissenschaftlicher Beirat:

Prof. Dr. Guy Bodenmann, Zürich

Prof. Dr. Dieter Frey, München

Prof. Dr. Lutz Jäncke, Zürich

Prof. Dr. Franz Petermann, Bremen

Prof. Dr. Astrid Schütz, Bamberg

Prof. Dr. Markus Wirtz, Freiburg i. Br.

HUBER



Jürg Frick

Gesund bleiben im Lehrberuf

Ein ressourcenorientiertes Handbuch

Verlag Hans Huber

Adresse des Autors:

Prof. Dr. Jürg Frick
Pädagogische Hochschule Zürich
Abteilung Weiterbildung und Beratung
Lagerstr. 2
CH-8090 Zürich
juerg.frick@phzh.ch

Programmleitung: Dr. Susanne Lauri
Herstellung: Adrian Susin
Bearbeitung: lic. phil. Gaby Burgermeister, Basel
Zeichnungen: Donat Bräm
Umschlaggestaltung: Weiss-Freiburg GmbH
Druckvorstufe: punktgenau GmbH, Bühl
Druck und buchbinderische Verarbeitung: Findir, s.r.o., Český Těšín
Printed in Czech Republic

Bibliografische Information der Deutschen Nationalbibliothek

Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über <http://dnb.d-nb.de> abrufbar.



Anregungen und Zuschriften bitte an:

Verlag Hans Huber
Lektorat Psychologie
Länggass-Strasse 76
CH-3000 Bern 9
Tel: 0041 (0)31 300 4500
Fax: 0041 (0)31 300 4593
verlag@hanshuber.com
www.verlag-hanshuber.com

1. Auflage 2015
© 2015 by Verlag Hans Huber, Hogrefe AG, Bern
(E-Book-ISBN [PDF] 978-3-456-95474-5)
ISBN 978-3-456-85474-8

Inhaltsverzeichnis

Einführung	9
Ziel des vorliegenden Buches	10
Der Lehrberuf im Wandel – Hintergründe und Fakten	11
Der Aufbau dieses Buches	14
Zum Ansatz des Buches	15
Adressat/-innen des Buches	16
Dank	17
1. Die Ausgangslage: Beanspruchung, Belastungen und Gesundheit	19
1.1 Einleitung: Lehrer sein – (k)ein unmöglicher Beruf?!	19
1.2 Zur psychosozialen Bedeutung von Arbeit: Chancen und Gefahren	27
1.3 Was beansprucht und belastet?	30
1.4 Belastungsstudien	42
1.5 Was belastet und beansprucht mich?	73
1.6 Modelle und Konzepte für psychische Gesundheit	80
2. Innere und äußere Antreiber, Ansprüche und Ideale	91
2.1 Einleitung	91
2.2 Äußere Antreiber und gesellschaftliche Ansprüche	91
2.3 Innere Antreiber und persönliche Ideale	95
2.4 Perfekt oder gut genug?	106
2.5 Innere Antreiber und äußere Ansprüche	109
2.6 Die Kunst, eine schlechte Lehrperson zu werden –oder eine Anleitung zum Burn-out in 13 Schritten	111
3. Psychologische Grundbedürfnisse: Kennen, klären, befriedigen	115
3.1 Einleitung	115
3.2 Elf psychologische Grundbedürfnisse des Menschen und ihre Bedeutung	116

4.	Gesund sein – gesund bleiben: Ebenen, Möglichkeiten, Erfordernisse und Grenzen	123
4.1	Einleitung	123
4.2	Einfluss auf die Rahmenbedingungen des Berufes	126
4.3	Gestaltung der Arbeitsbedingungen vor Ort	135
4.4	Ausbildung, Berufseinführung und Begleitung	160
4.5	Entwicklungsbemühungen der Lehrpersonen	164
5.	Wichtige persönliche Pfeiler, um gesund zu bleiben – oder wieder gesund zu werden	175
5.1	Einleitung	175
5.2	Adaptive Akzeptanz	180
5.3	Realistischer Optimismus	181
5.4	Angemessene Ideale, Ansprüche und Ziele	187
5.5	Selbstsorge – Selbstfürsorge	198
5.6	Balance zwischen Berufs- und Privatleben	205
5.7	Stärkung der Selbstwirksamkeit und der Kontrollüberzeugung	210
5.8	Verantwortung übernehmen und Verantwortlichkeiten klären	221
5.9	Distanzierungsfähigkeit und angemessene Abgrenzung	228
5.10	Befriedigende Beziehungsgestaltung, soziale Unterstützung und Netzwerkorientierung	240
5.11	Die körperliche Seite: Bewegung, Ernährung, Schlaf, Luft, Tageslicht	246
5.12	Lösungsorientiert statt problemverhaftet	248
5.13	Zukunftsbezogen statt vergangenheitsorientiert	252
5.14	Gelungenes und Positives würdigen und wertschätzen	254
5.15	Sinnfindung und Sinnhaftigkeit	263
5.16	Gelassenheit und Humor	269
5.17	Aussagen von Schulleitenden und einer Lehrerin	276
6.	Gesundheitsfördernde Aphorismen und Aussagen zur Schule und zu Lehrpersonen	287
6.1	Einleitung	287
6.2	Aphorismen und Aussagen zur Schule und zu Lehrpersonen – eine kleine Auswahl	287

Literaturverzeichnis und Links	293
Übersicht Download-Materialien: Arbeitsblätter, Übungen, Tests . .	315
Personenregister	389
Sachregister	390

Einführung

«*Der Mensch ist Produkt und Produzent seiner Umstände.*»

(Sperber, 1984, S. 453)

Der Lehrberuf ist ein enorm wichtiger und für die Gesellschaft wertvoller Beruf: Er ist maßgebend für die Entwicklung der Gesellschaft (z. B. seine Bildungs-, Sozialisations- und Integrationsfunktion) und unterstützt die Bildung von Kindern und Jugendlichen. Die Schule trägt – neben der Erfüllung des Bildungsauftrages – im besten Fall zum Wohlbefinden und zum Erlangen vielfältiger Kompetenzen der Kinder bei und hilft ihnen zu einem mündigen, selbstverantwortlichen und befriedigenden Leben.

Vor diesem Hintergrund ist die Gesundheit von Lehrkräften ein wichtiges und brisantes Thema: Ihre Arbeit ist anstrengend, kräfte-raubend, fordernd und bedingt ein hohes Maß an Engagement und Widerstandsfähigkeit. Dabei ist die Gesundheit die wesentlichste Voraussetzung und Basis für eine befriedigende Berufsausübung. Der Zusammenhang zwischen Gesundheit, Wohlbefinden und Leistungsfähigkeit ist eindeutig und vielfach belegt. So sind nicht zuletzt Gesundheit und Fitness – auch im Lehrberuf – in den letzten Jahren zu einem viel beachteten Thema geworden: Spezialisierte Kliniken für ausgebrannte Lehrpersonen und ein bald unüberschaubarer Markt von Beratungsliteratur für Lehrer/-innen sind nur einige Anzeichen dafür. Das ist nicht zufällig, denn besonders in beziehungsintensiven Berufen – Lehrpersonen aller Stufen, Ärzte/-innen, Gesundheitsfachpersonen, Sozialarbeiter/-innen, Psychologen/-innen usw. – steigen die Fälle vorzeitiger Ausstiege aus gesundheitlichen Gründen drastisch an. Die hohen Raten an Stresserkrankungen, Burn-out und Frühpensionierungen wurden und werden medial und in unterschiedlicher Qualität zum Dauerthema.

Es stellt sich die Frage: Ist Gesundheit im Beruf nicht mehr selbstverständlich? Stellen beziehungsintensive Berufe gar eine gesundheitliche Bedrohung dar? Das wäre eine mehr als unerwünschte Entwicklung, denn eine gute Schule und unsere Schüler/-innen sind auf gesunde Lehrpersonen angewiesen.

Ziel des vorliegenden Buches

Viele Lehrpersonen klagen seit Jahren wiederholt über die wachsende Belastung im Schulalltag – zu Recht, wie verschiedene Studien zeigen.

Als Berater an der Pädagogischen Hochschule und im Schulfeld ist es keinesfalls mein Ziel, die Leser/-innen im Folgenden zu «Lehrkräften im Schongang» (vgl. Schaarschmidt, 2005) zu erziehen oder gar zur Resignation, zum Berufsausstieg oder zur Berufsaufgabe anzuleiten. Weder eine generalisierte Einstellung der Hilflosigkeit noch einseitige Opferhaltungen oder Schuldzuweisungen sind hilfreich und zielführend. Wer sich von bestehenden Schwierigkeiten und Problemen voll einnehmen lässt, kann die eigenen Möglichkeiten und Potenziale weder wahrnehmen noch bewusst einsetzen.

Es ist mir vielmehr ein Anliegen, vielfältige Anregungen zu liefern, wie Lehrpersonen konkret mit Belastungen umgehen und Möglichkeiten entwickeln können, positiv und konstruktiv auf belastende Situationen zu reagieren. Im Vordergrund steht die Gesundheitsförderung, nicht die Krankheitsverhütung! Zu diesem Zweck zeige ich im vorliegenden Buch konkrete Hilfestellungen und Entlastungsmöglichkeiten – und tische keine einfachen, fertigen Rezepte auf. Ich lege dar, wie Lehrpersonen mehr Selbstermächtigung im Berufsfeld erhalten, die Selbstwirksamkeit erhöhen sowie erweiterte Handlungsmöglichkeiten und Spielräume erhalten können. Des Weiteren unterstütze ich sie dabei, ihre persönliche Situation zu analysieren und zu erkennen, innerhalb des individuellen Spielraums vorhandene Ideen aufzugreifen und ihre Handlungsfelder aktiv und bewusst zu gestalten. Der inhaltliche Schwerpunkt liegt bei den *persönlichen psychosozialen Möglichkeiten und Ressourcen* wie beispielsweise der Selbstsorge, der sozialen Unterstützung, der Selbstwirksamkeit, den angemessenen Idealen und der Lösungsorientierung (vgl. Kap. 5). All diese Bereiche und Ressourcen gilt es zu erkennen, zu stärken und/oder wieder aufzubauen. Damit blende ich keinesfalls schwierige oder gar gesundheitsbedrohliche Rahmenbedingungen und strukturelle Probleme beziehungsweise Versäumnisse der Bildungspolitik im Schulfeld aus (vgl. Kap. 4). Der Mensch ist nicht allein und ausschließlich der Schmied seines eigenen Glücks – obwohl uns das unzählige Glücksversprecher einzureden versuchen.

Es gilt vielmehr, einen differenzierten, multiperspektivischen Ansatz sowohl bei der Problemanalyse als auch bei den Lösungsvorschlägen einzunehmen. Ich hoffe, das ist mir in diesem Buch gelungen.

Sie halten ein Buch in den Händen, das auf psychologischen Grundlagen basiert und gleichzeitig – besonders im 5. Kapitel, zugleich eine philosophische Haltung, eine Art Lebensphilosophie, postuliert: Um gesund zu bleiben, sollte man mit sich selbst befreundet sein, wie es der Philosoph Wilhelm Schmid mit einem seiner Bücher (2004) so treffend formuliert hat.

Der Lehrberuf im Wandel – Hintergründe und Fakten

Seit Beginn der 1990er-Jahre ist der Lehrberuf komplexer, anspruchsvoller und umstrittener geworden. Die Arbeitsumstände haben sich deutlich verschlechtert und verschärft – nicht zuletzt aufgrund der restriktiven bildungspolitischen Rahmenbedingungen der letzten Jahrzehnte und der veränderten gesellschaftlichen Bedingungen der neoliberalen, postindustriellen multioptionalen Gesellschaft. Im Folgenden führe ich die aus meiner Sicht wichtigsten Faktoren auf (vgl. dazu auch Albisser et al., 2006; Rothland, 2013) – ohne Anspruch auf Vollständigkeit:

- Das Aufgabenspektrum des Lehrberufs ist und war schon immer sehr breit. Über die Jahre sind kontinuierlich zusätzliche Aufgaben hinzugekommen: Umwelterziehung, Konfliktmanagement, Zeitmanagement, Umgang mit Geld, um nur einige zu nennen. Die Aufgabenstellung ist sozusagen grenzenlos. Damit ist die Erwartung gewachsen, dass die Schule als Reparaturbetrieb der Gesellschaft funktionieren soll. Zugleich wird die Schule zunehmend als zentrale Präventionsinstanz der Gesellschaft verstanden.
- In vielen Bereichen, so gerade in der Erziehung, lässt sich eine Verantwortungsdiffusion beobachten: Die Familie delegiert immer mehr Aufgaben an die Schule.
- Die Schule wird vermehrt angehalten, gesellschaftliche Großprojekte zu bewältigen, mit denen sich andere Institutionen überfordert fühlen (Beispiel: Integration/Inklusion). Es lassen sich massiv erhöhte Leistungserwartungen der Gesellschaft, der Politik, der Eltern an die Schule beobachten, mit häufig gleichzeitiger Verschlechterung der Rahmenbedingungen durch Sparprogramme.
- Widersprüchliche, sich letztlich ausschließende Ansprüche an die Schule belasten die Lehrpersonen. Beispiel: Das Dilemma zwischen Beurteilung/Selektion und Förderung/Ermutigung kann im bestehenden Schulsystem letztlich nicht befriedigend gelöst werden.

Träbert bringt den Sachverhalt pointiert auf den Punkt: «Innerhalb eines selektiven Schulsystems ist Inklusion unmöglich.» (Träbert, 2012, S. 225)

- Die Zusammensetzungen der Schulklassen bezüglich Ethnie, Sprache, Religion, Leistungsfähigkeit usw. sind deutlich heterogener geworden.
- Viele Schulklassen sind heute aus verschiedenen Gründen (Heterogenität, Motivation usw.) schwerer führbar, es gibt viele «schwierige» sowie anspruchsvolle Schüler/-innen mit ungünstigen Lernvoraussetzungen und Lernhaltungen, die das Unterrichten massiv erschweren.
- Die finanziellen Aufwendungen für Integrationsleistungen wurden/werden limitiert oder gar gekürzt.
- Die Einführung des New Public Managements (NPM) räumt den Schulen zwar einerseits mehr Autonomie ein, erhöht aber andererseits die Komplexität der Anforderungen an die Lehrpersonen und die Schulleitungen. Dies führt zu zusätzlichen Belastungen, beispielsweise in der Administration.
- Es braucht im Schulbereich heute viel mehr Engagement und Zeit für Schulentwicklung, Teamarbeit, Absprachen, Administration usw. als früher.
- Viele und permanente Veränderungen im Schulsystem und in der Gesellschaft führen generell zu einer Zunahme von Belastungen. Die Schule und die Lehrpersonen stehen seit Jahren unter einem dauernden Reformdruck.
- Die Schere zwischen Aufgabendelegation an die Schule und konkreten Arbeits- und Unterrichtsbedingungen öffnet sich an vielen Schulorten immer mehr.
- Die berufliche Identität von Schule und Lehrberuf hat sich drastisch verändert: Der Lehrberuf hat an Ansehen und Identifikationsstärke verloren. Die fehlende Anerkennung der Arbeit der Lehrer/-innen ist zu einem Kardinalproblem geworden; wurden Lehrpersonen früher gefürchtet und gehasst (auch kein wünschenswertes Image), sind sie heute die Prügelnaben der Gesellschaft.
- Lehrpersonen sind im deutschsprachigen Raum oft heftiger Pauschal-kritik der Medien ausgesetzt (oft bis zur Verunglimpfung). Wohl keine Berufsgruppe wird derzeit kollektiv in einer vergleichbaren Art und Weise öffentlich und medial angegriffen.
- Viele Bildungspolitiker und Mitglieder von Bildungsbehörden und Medien nehmen die Thematik zu wenig ernst und reagieren – wenn

überhaupt – nur punktuell und dann meistens wenig hilfreich (vgl. dazu auch das Beispiel in Kapitel 4.1)

- Kompetenzen ohne Fundament: In unserer Gesellschaft nimmt sich jede Person heraus, über die Lehrpersonen und ihren Unterricht zu urteilen und zu richten. Laien mutieren zu Fachleuten, sobald über Schule und Unterricht gesprochen wird. Als Basis dieser Anmaßung fungiert die Tatsache, vor Jahren schließlich selbst einmal zur Schule gegangen zu sein.
- Ein steigender und – aus meiner Sicht – zunehmend unsinniger werdender Legitimationsdruck (Tests, Rankings, Evaluationen, Elternansprüche, Forderungen aus Politik und Wirtschaft) macht sich breit (vgl. dazu die vorzügliche Kritik von Binswanger, 2010).
- Die neoliberale Privatisierungswelle erfasst zunehmend auch den Schulbereich: Die Konkurrenz durch immer neue private Schulen steigt, ebenso der Rechtfertigungsdruck für die öffentlichen Schulen.
- Internationale Vergleichsstudien wie PISA oder TIMSS erhöhen den Druck auf die Schule und die Lehrpersonen.
- Die allgemeine gesellschaftliche Hektik und Nervosität (Stichworte wären etwa Multitasking oder Konkurrenz- und Leistungsdruck) durchdringt den Schulalltag, infiziert die Kinder, die Eltern, die Lehrpersonen usw. – mit vielfältigen Folgen.

Vor diesem Hintergrund ist es umso wichtiger, auf die positiven Seiten und die Chancen des Lehrberufs hinzuweisen: Die Lehrperson verfügt über viele Gestaltungsfreiheiten, ihre Arbeit mit Kindern/Jugendlichen, Eltern und Kollegen/-innen ist außerordentlich abwechslungsreich, und sie hat die einmalige Gelegenheit, Heranwachsenden wichtige Fähigkeiten beizubringen und sie in einer wichtigen Lebensphase zu begleiten – um nur einige wenige Punkte zu nennen. Es gibt also viele formative, ermutigende Einfluss- und Wirkungsmöglichkeiten – und Grenzen. Das Wissen darum und andererseits das Können machen unter anderem die Professionalität der Lehrperson aus!

Der Aufbau dieses Buches

Nachfolgend zur schnellen Orientierung eine kurze Übersicht über die verschiedenen Kapitel des Buches:

- Das 1. KAPITEL erörtert wichtige Beanspruchungen, Belastungen und Bewältigungsmuster und zeigt an einem Strukturmodell für psychische Gesundheit, welche Faktoren an Belastung und Gesunderhaltung beteiligt sind. Dabei wird deutlich, dass Belastung und Überlastung sowohl subjektive wie objektive Elemente beinhalten.
- Im 2. KAPITEL zeige ich, wie verschiedene innere und äußere Antreiber, aber auch Ansprüche und überhöhte Ideale («perfekt sein») destabilisierend wirken können. Zur Sprache kommt zudem, ob und wie eine Grundhaltung des «gut genug» als gesundheitsfördernder Faktor entwickelt und beibehalten werden kann.
- An elf bedeutsamen psychologischen Grundbedürfnissen behandelt das 3. KAPITEL, wie zentral die angemessene Berücksichtigung dieser Bedürfnisse für die Gesunderhaltung im Beruf ist und welche persönlichen Fragen zur Veränderung hier möglicherweise zu stellen und anzugehen sind.
- KAPITEL 4 ist den verschiedenen Ebenen (Lehrperson und ihr Lebensstil, Team, Schulleitung, Bildungspolitik usw.) und Gegebenheiten im Schulkontext, die zu Gesundheit oder Krankheit beitragen, sowie konkreten Möglichkeiten für Entlastung in der Schule gewidmet: Was ist auf den verschiedenen Ebenen (Lehrperson, Team, Schulleitung, Bildungspolitik usw.) möglich, wo sind Grenzen und wo gibt es Hindernisse, die angegangen oder unter Umständen sogar bekämpft werden sollten? Wo sind allenfalls konkrete Forderungen zu stellen? Das Kapitel enthält zudem einen deutlichen bildungspolitischen Aufruf zur massiven Verbesserung der schulischen Rahmenbedingungen, unter anderem mit deutlich erhöhten Investitionen.
- An 15 zentralen Punkten lege ich im 5. KAPITEL dar, welche Faktoren der einzelnen Lehrperson helfen könnten, um gesund zu bleiben oder um wieder gesund zu werden, ohne erneut in eine Über(be)lastungssituation oder gar in ein Burn-out zu geraten. Hier finden sich viele verschiedene Anregungen und Möglichkeiten, um eigene Denkformen und Werte, eingeschliffene Haltungen und Vorstellungen zu hinterfragen und – wenn gewünscht – zu verändern und damit die eigenen Spiel-, Wirk- sowie Entscheidungsräume zu erweitern: mit Übungen, Fragebogen, Kurztests und Reflexionsfragen. Die Stärkung der persön-

- lichen Ressourcen sowie die Förderung der hilfreichen individuellen Bewältigungsmuster stehen letztlich immer im Vordergrund. Dabei geht es meistens auch um bewusste und unbewusste grundlegende Haltungen und Einstellungen der Betroffenen, um einen Lebensstil.
- Das 6. KAPITEL bietet eine kleine Sammlung von 16 Aussagen (mit einer Ausnahme) zur Schule und zu Lehrpersonen mit – so hoffe ich – hilfreichen Aphorismen, Sprüchen und Zitaten und fasst damit wichtige Erörterungen und Grundgedanken des Buches in eingängiger Form zusammen.
 - Eine Übersicht zu den verschiedenen Arbeitsblättern, Musterblättern, Fragebogen, Übungen und Kurztests in den einzelnen Kapiteln findet sich im Kapitel DOWNLOAD-MATERIALIEN. Mit dem Download-Link können diese unter www.verlag-hanshuber.com/index.php/downloads/gesund-bleiben-im-lehrberuf alle bequem im PDF-Format heruntergeladen werden.
 - Im Literaturverzeichnis finden sich Hinweise für die weiterführende und vertiefende Lektüre, unter [www-Links](#) sind verschiedene nützliche Internet-Seiten aufgeführt.

Die Kapitel lassen sich durchaus auch einzeln lesen und bearbeiten. Da sich die Themenfelder in vielen Fällen nicht immer so einfach voneinander trennen lassen und sich Bereiche gegenseitig beeinflussen, werden verschiedene Aspekte in mehreren Kapiteln wiederholt, aufgegriffen, weitergeführt, ergänzt – eine allenfalls als redundant empfundene Darstellung ist also vom Autor bewusst so gewollt.

Zum Ansatz des Buches

Die im vorliegenden Buch dargelegten Ergebnisse resultieren zum einen aus meiner persönlichen Erfahrung, zum anderen aus der Auswertung und Analyse diverser Sach- und Fachliteratur zum Thema. Als Dozent und psychologischer Berater der Pädagogischen Hochschule Zürich unterstütze und berate ich seit vielen Jahren sowohl berufseinstiegende als auch langjährige Lehrpersonen sowie Schulleiter/-innen aller Stufen. Als Berater, Coach oder Wiedereinstiegshelfer in Einzel- und Gruppensupervisionen sowie Intensivberatungen konnte ich wertvolle Erfahrungen mit beanspruchten, belasteten und über(be)lasteten Lehrern/-innen sammeln. In einigen Fällen war ich zudem bei erfolgreichen Wiedereinstiegen nach einem Burn-out beteiligt.

Meine Tätigkeit als Berater mit zahlreichen Unterrichtshospitationen an verschiedensten Schulen ermöglicht mir einen konkreten Einblick in das Wirkungsfeld der Lehrpersonen, ihre Sorgen und Nöte sowie die Perspektiven der Schulleitungen und Eltern. Auch die diversen Weiterbildungsseminare für Lehrpersonen und Schulleitende liefern wichtige Erkenntnisse zum Thema. Parallel zum vorliegenden Buch ist schließlich ein Weiterbildungskurs an Pädagogischen Hochschulen und als Holkurs für Volksschulen entstanden: «Gesund bleiben im Lehrberuf».

Wie bereits angedeutet, fließen diverse Themen in dieses Buch ein – entsprechend vielfältig sind die Konzepte und Ergebnisse, die berücksichtigt werden. Diese stammen aus gesundheitspsychologischen, entwicklungspsychologischen und individualpsychologischen Arbeiten sowie aus der Beratungspsychologie und -praxis mit ihren lösungsorientierten, systemischen, kognitiven, personenorientierten oder ressourcenorientierten Ansätzen. Anregungen erhielt ich zudem von verschiedenen Gesundheitsprogrammen und Untersuchungen zur Lehrerbeanspruchung (z.B. Schaarschmidt, 2005; Schaarschmidt und Kieschke, 2007; Schaarschmidt und Fischer, 2013; Hillert et al., 2012; Hundeloh, 2012; Kaluza, 2011; Sieland, 2000; Bauer, 2013; Keller-Schneider, 2010; Rothland, 2013; Döring-Seipel/Dauber, 2013; Kunz Heim et al., 2014b, 2014b; Herzog, 2007; Klippert, 2007), aus Literatur zur Resilienz (z.B. Wustmann, 2004; Berndt, 2013; Fröhlich-Gildhoff/Rönnau-Böse, 2009; Opp/Fingerle, 2007) sowie von Erkenntnissen der Burn-out-Forschung (z.B. Burisch, 2006). Wichtige Inspiration und Denkanstöße vermittelten zudem Philosophen wie Bertrand Russell und Wilhelm Schmid.

Adressat/-innen des Buches

Angesichts der Breite des Themas können aus meiner Sicht Menschen verschiedenster Berufsgruppen und Interessenfeldern aus dem vorliegenden Buch Anregungen – nicht fertige Lösungen oder gar Rezepte – ziehen; namentlich aufgeführt seien hier:

- Personen, die in irgendeiner Funktion in und neben der Schule tätig sind: Lehrer/-innen, Kindergärtner/-innen, Schulleiter/-innen, Förderlehrpersonen, Heilpädagoginnen und -pädagogen, Schulsozialarbeiter/-innen, Schulpsycholog/-innen usw.
- Ausbilder/-innen von Lehrpersonen sowie Lehramtsstudierende

- Psychologinnen/Psychologen und Psychotherapeutinnen/Psychotherapeuten
- Sozialarbeiter/-innen und Sozialpädagoginnen und -pädagogen
- Ärztinnen und Ärzte, die mit Personen aus dem Schulfeld zu tun haben
- Bildungspolitiker/-innen und weitere Bildungsverantwortliche in Bildungsbehörden u.ä.
- Lehrer/-innen-Verbände
- Eltern mit schulpflichtigen Kindern
- allgemein am Thema interessierte Zeitgenossinnen und Zeitgenossen

Dank

Danken möchte ich meiner Arbeitgeberin, der Pädagogischen Hochschule Zürich, die mir ermöglichte, mit der nötigen Ruhe und Zeit dieses Buch zu schreiben. Ein großes Dankeschön geht an Kathrin Frick, Jürg Rüedi, Urs Ruckstuhl, Karl Mäder und Iris Henseler, die das ganze Manuskript gründlich durchgelesen und mir wichtige Anregungen, Kommentare und Hinweise gegeben haben. Urs Ruckstuhl hat zudem zwei wichtige Fallvignetten beigesteuert. Mit hilfreichen Unterlagen und Informationen unterstützt haben mich freundlicherweise zusätzlich Jürg Rüedi, Doris Kunz Heim, Johannes Siegrist, Urs Ruckstuhl, Manuela Keller-Schneider, Brigitte Stirnemann Putz, Regula Schümperli, Stefan Albisser, Willi Müller, Hansjörg Hophan, Heidi Keller-Lehmann sowie Silvio Herzog. Unerlässlich waren auch die unzähligen Gespräche und Intervisionsrunden in unserem Beratungsteam an der PH Zürich. Danken möchte ich aber auch allen Lehrpersonen und Schulleitungen, die mir ihr Vertrauen sowie ihre Zeit geschenkt haben und mich für einige Monate oder länger an ihrem beruflichen Leben teilhaben ließen. Einige Antworten auf eine kleine (unveröffentlichte) Befragung (2014) meinerseits von Schulleitenden sind zusätzlich in das Buch eingeflossen, ebenso Beispiele aus meiner Beratungspraxis. Alle geschilderten Fallbeispiele stammen aus meinen Praxiserfahrungen, allerdings wurden Namen ausgewechselt und in einigen Beispielen geringfügige Details verändert, um die Betroffenen zu schützen.

Dem Programmleiter des Verlags Hans Huber, Tino Heeg, der meinem Buchprojekt von Anfang an sehr positiv gegenüberstand, möchte ich ebenfalls herzlich danken. Ein großes Dankeschön geht zudem an Frau Gaby Burgermeister, die präzise und umsichtig das Manuskript

bearbeitet und an vielen Stellen verbessert hat. Von ihr stammen auch die hilfreichen Sach- und Namenregister.

Ich hoffe, dass Sie als Leserinnen und Leser gesundheitsfördernde Anregungen und Denkanstöße für sich persönlich sowie für Ihre Berufstätigkeit finden. Wenn auch bildungs- und schulpolitisch Verantwortliche daraus wirksame Handlungen ableiten, wäre das wunderbar. Ich freue mich auf Ihr Echo, Ihre Eindrücke, Ihre Anregungen und natürlich auch über konkrete Verbesserungsvorschläge – am besten via E-Mail.

Jürg Frick

1. Die Ausgangslage: Beanspruchung, Belastungen und Gesundheit

1.1 Einleitung: Lehrer sein – (k)ein unmöglicher Beruf?!

Den halben Tag recht haben und den anderen Halbtage frei – dieser Lehreralltag soll belastend sein? Solche und ähnliche Vorstellungen zum Lehrberuf sind immer noch stark verbreitet und lassen Aussagen zur Beanspruchung und Belastung im Lehrberuf fast skurril erscheinen. Nur: Die Diskrepanz zwischen den Vorurteilen und dem konkreten Schulalltag ist in den meisten Fällen frappant.

Vor diesem Hintergrund sind folgende Zeilen eines Lehrers mit langjähriger Erfahrung aussagekräftig, die ich kommentarlos wiedergebe:

Ist das alles machbar? _____

Wir Lehrpersonen leiden unter teilweise nicht mehr zumutbaren Arbeitsverhältnissen. Beispiele: überfüllte Klassen, extrem heterogene Zusammensetzung der Klasse, teilweise kaum tragbare Schüler, zu kleine Klassenräume, hohe Integrationsansprüche ohne entsprechende Entlastung und Hilfen. Dazu kommt eine zunehmende extreme Arbeitsverdichtung: Uns Lehrpersonen, den Schulleitungen und den Schulen als Ganzes werden laufend neue Arbeiten und Zusatzaufgaben zugewiesen – bei einem gleichzeitig enorm gestiegenen Erwartungsdruck der Gesellschaft (Eltern, Bildungsverwaltung, Politik, Wirtschaft usw.). Zudem ist die Schule angehalten, permanent ihre Unterrichtserfolge nachzuweisen und ihre Arbeit fortlaufend zu evaluieren. Schließlich sollen Konzepte für unterschiedlichste Bereiche wie Sicherheit, Gesundheit, Ernährung, Mobbing neben dem Unterricht erarbeitet und umgesetzt werden – ohne entsprechende Zeitgefäße und Bezahlung. Wie sollen wir das noch bewältigen?



Einige Zahlen zum Phänomen «Belastung»

Hat die Belastung in der Schule zugenommen? Haben sich die Aufgaben erweitert? Wenn ja, wie und warum? In den 1960er-Jahren begannen Forscher/-innen, sich systematisch und konkret mit Belastung und Gesundheit im Lehrberuf zu beschäftigen, seit den 1980er-Jahren werden die verschiedensten Belastungsfaktoren in der Schule qualitativ wie quantitativ differenzierter erfasst.

Ein wichtiger Aspekt, der zu Belastung führen kann, ist das Thema «Entscheiden». Ist Ihnen bewusst, wie oft Lehrpersonen Entscheidungen fällen müssen?

«Lehrerinnen und Lehrer haben in einer Unterrichtsstunde bis zu 200 Entscheidungen zu treffen und dabei im Durchschnitt 15 <erzieherische Konfliktsituationen> zu meistern.» (Kretschmann, 2006, S.21)

Entscheidungen treffen, in derart kurzer Zeit, in dieser hohen Kadenz und zudem häufig in Konfliktsituationen: Schon das allein ist eine anstrengende Tätigkeit! Dabei stellen Entscheidungen nur einen kleinen Teil der Anforderungen im Schulalltag dar. Das Handeln im Lehrberuf ist mehrdimensional und fordert ein permanentes Abwägen unterschiedlicher Maximen, Ziele, Bedürfnisse usw.

Andere Untersuchungen beschäftigen sich mit der Distanzierung, der Erholung. Wie sehen hier die konkreten Zahlen aus?

Gemäß einer Untersuchung von Kretschmann 2006 (S.30) fällt vielen Lehrpersonen das Nicht-abschalten-Können enorm schwer:

- 51 % der Gedanken kreisen oft oder ständig um die Arbeit.
- 53 % der Lehrpersonen sind lange im Voraus aufgrund von schwierigen beruflichen Situationen beunruhigt.
- 72 % der Lehrpersonen denken schon am Sonntagnachmittag mit Beklemmung an den nächsten Schultag.

Bisher war von Lehrpersonen die Rede. Wie steht es nun um die Arbeitstätigkeit und ihre Zusammenhänge mit medizinischen Befunden? Auch dazu eine kurze Übersicht (Kretschmann, 1994/2006, S.30):

- Risiken von Herz- und Kreislauferkrankungen: Lehrpersonen rangieren an zweiter Stelle (nach Piloten/-innen, Busfahrern/-innen, Fluglotsen/-innen)!

- Ausscheiden aus dem Beruf wegen «Dienstunfähigkeit» in Schleswig-Holstein 1992/1993: 62 % der weiblichen Lehrpersonen, 38% der männlichen Lehrpersonen
- Beispiel Niedersachsen 1996: Wegen Dienstunfähigkeit vorzeitig pensionierte Lehrpersonen: 56,5 %
- In Österreich arbeiteten im Schuljahr 2008/2009 rund 26 % der Pädagoginnen und Pädagogen vielfach wegen psychischer Belastungen in Teilzeit (Datler, 2012).

Nach Angaben des Statistischen Bundesamtes (2005; zitiert nach Rothland, 2013, S.118) gingen in Deutschland fast 75 % aller verbeamteten Lehrpersonen frühzeitig in Pension, wobei 56 % den Beruf aus psychischen Gründen aufgaben (vgl. Rothland, 2013, S.118). Zwischen 1990 und 2000 lag der Anteil frühzeitiger Pensionierungen aus Krankheitsgründen zwischen 54 und 65 % (Hillert, 2004). Als Frühpensionierungsleiden sind etwa in der Hälfte der Fälle psychische und/oder psychosomatische Diagnosen zu verzeichnen (häufig Depressionen, Erschöpfungssyndrome; vgl. Meder, 2013).

Bauer (2004) dokumentiert in seiner Freiburger Schulstudie bei Lehrpersonen eine hohe Burn-out-Rate: Gemäß seinen Angaben befinden sich 35 % der Lehrpersonen in einer Burn-out-Konstellation (zentrale Merkmale: hohe Verausgabung, Erschöpfung und Resignation). Auch nach Hillert und Marwitz (2006) sind 30 bis 35 % aller deutschen Lehrpersonen ausgebrannt. Die Zahlen in der Schweiz sind ähnlich: Laut Kramis-Aebischer und Kramis (2000) sind 24 % der Lehrpersonen leicht, 28 % mittel bis stark ausgebrannt.

Im Rahmen der Delegiertenversammlung des Dachverbandes Lehrerinnen und Lehrer Schweiz (LCH) vom 14. Juni 2014 präsentierte Dr. med. Daniel Frey, ehemaliger Direktor der Schulgesundheitsdienste der Stadt Zürich, aktuelle Resultate zum Gesundheitszustand der Lehrpersonen. Er bezog sich unter anderem auf die im Jahr 2013 durchgeführte Mitarbeitendenbefragung der Stadt Zürich, die mit sämtlichen Angestellten der Stadtverwaltung, unter Einbezug der Lehrpersonen, durchgeführt wurde. Die gleichzeitige Befragung von Verwaltungsangestellten und Lehrpersonen erlaubte einen guten Vergleich der Arbeitsbedingungen. Die evaluierten Ergebnisse sprechen eine deutliche Sprache: Die psychische Belastung von Lehrpersonen ist im Vergleich zu Verwaltungsangestellten hoch; rund 20 bis 40 % der Lehrpersonen fühlen sich psychisch erheblich bis stark belastet, 23 % fühlen sich durch Arbeits- und Zeitdruck gestresst und 20 % sind der Auffassung, die

Lehrtätigkeit beeinträchtigt in starkem Maße ihre Work-Life-Balance. Nach den Aussagen von Daniel Frey befinden sich – vorsichtig geschätzt – 10 % des Lehrpersonals in einem kritischen Zustand chronischer Überlastung; das sind in Zürich 200 Lehrpersonen, die direkt, und etwa 4000 Kinder, die indirekt betroffen sind (Frey, 2013). Für die restliche Schweiz können ähnliche Zahlen angenommen werden. Ich komme später in diesem Kapitel nochmals auf diese Studie zurück.

Die beschriebenen Erkenntnisse über den Gesundheitszustand der Lehrpersonen in der Schweiz, in Österreich und Deutschland zeigen also deutlich, dass diese Häufung von Symptomen nicht nur mit individuellen Entwicklungsfaktoren zusammenhängt. Offensichtlich belasten berufsspezifische, systembedingte Faktoren die Gesundheit und das Wohlbefinden der Lehrpersonen (Bürgisser, 2012). Betreffend krankheitsbedingte Frühpensionierung von Lehrpersonen nennt Weber (2004) folgende Faktoren:

- Zunahme beruflicher Belastungen bzw. Anforderungen
- Verschlechterung der Rahmenbedingungen (Klassengröße, Sparzwänge)
- Schulklima (Mobbing)
- mangelnde Anerkennung (Imageverlust, fehlender Leistungsanreiz)
- Doppelbelastungen (Lehrerinnen)
- gesellschaftliche Änderungen (Familienstrukturen)
- geringere individuelle Belastbarkeit
- persönliche Lebenssituation.

Einige dieser Aspekte finden sich in leicht abweichenden Formulierungen in folgendem Abschnitt, der im Internet unter dem Link www.härter.net/sonstiges/blog (Zugriff 24.3.2014) zu finden ist. Ich habe die Aufzählung leicht verändert und ergänzt.

Werbung: Wollen Sie sich einen lang gehegten Traum verwirklichen?
Dann kommen Sie zu uns! _____

Das wird von Ihnen erwartet:

- Nerven wie Drahtseile
- Unterrichtsshows – besser als jedes Fernsehprogramm
- qualifizierter Unterricht auch in Keller- und Abstellräumen
- sportliches Dauertraining, um sich später auch als 70-Jähriger noch aus dem Teppichfliesen-Sitzkreis erheben zu können

- Grundkenntnisse als Sozialarbeiter, Seelsorger, Animator, Schiedsrichter, Mediator, Sanitäter, Verwaltungsbeamter
- Vorbereitung der Schüler auf die Welt von morgen – mit technischen Geräten von gestern
- blinder Gehorsam gegenüber Schulbehörden und Eltern.

Das wird Ihnen geboten:

- steigende Schülerzahlen mit vielen Nationalitäten und Migrationshintergründen (die Welt kommt zu Ihnen in den Klassenraum – wozu noch verreisen?)
- jährliche Urlaubstage in Jugendherbergen und Lagern in Begleitung aufgeweckter Kinder (wozu die Nächte mit Schlaf vergeuden?)
- Action am Vormittag – jeder Tag birgt eine neue Überraschung!
- garantierte Arbeitszeitverlängerung, Arbeitstage mit open end
- unbezahlte Arbeit
- undankbare und freche Eltern
- sicheres Einkommen (was nicht steigt, lässt sich mit Sicherheit kalkulieren).

Interessiert? Dann bewerben Sie sich – jetzt!

Die Aufgabenliste von Lehrpersonen ist offenkundig sehr umfangreich und lang – wenn man die Liste weiter ergänzt, reicht sie tatsächlich von der Aufgabenhilfe bis zur Zahnprophylaxe! Zahlreiche Untersuchungen (z.B. Nido, 2012) bestätigen diese massive Zunahme.

Wird man nach der Lektüre des obigen Textes und der aufgeführten Zahlen automatisch zynisch? Kann man sozusagen nicht anders, als in eine Depression zu verfallen? Ist der Lehrberuf denn so unmöglich, krank machend – soll jungen Menschen nicht allein schon aus gesundheitlichen Gründen von diesem «unmöglichen Beruf» dringend abgeraten werden? Nein – obwohl ich die angesprochenen Probleme sehe und nicht negieren möchte, bin ich überhaupt nicht dieser Meinung. Schwarzmalerei und Pessimismus helfen keinen Schritt weiter und lähmen die Akteure, ihre durchaus vorhandenen verschiedenen Möglichkeiten und Chancen zu erkennen, geschweige denn wahrzunehmen. Zudem liegen nicht an allen Schulen derart ungünstige Zustände vor!

Ich möchte hier noch kurz drei Begriffsklärungen vornehmen. *Beanspruchung* wird gemäß dem Synonymwörterbuch von Duden (2004) in

mehrfacher Hinsicht verwendet: «in Anspruch nehmen, fordern, verlangen, absorbieren, belasten, strapazieren, viel abverlangen». *Psychische Belastung* bedeutet die Gesamtheit aller objektiv erfassbaren Einflüsse, die von außen auf den Menschen zukommen und psychisch auf ihn einwirken. *Psychische Arbeitsbelastung* bezieht sich auf die Beschränkung der einwirkenden Einflüsse aus der Arbeitsumwelt und -organisation, die von außen auf den Menschen zukommen und psychisch auf ihn einwirken (Neuner, 2009). Psychische Arbeitsbelastungen führen zu Beanspruchungen, die sich *positiv* (z.B. stärkend, motivierend, beglückend) oder *negativ* (angstauslösend, demotivierend, resignativ) auswirken können. Wie man leicht erkennt, lassen sich die drei Begriffe nicht trennscharf voneinander unterscheiden, da sie gemeinsame Elemente enthalten.

Belastung ist also nicht grundsätzlich negativ. Die *Berufszufriedenheit* von Lehrpersonen wird trotz der hohen Belastungswerte in vielen Befragungen immer wieder mit hohen Zahlen bestätigt: Tendenziell sind um die 70 % der Lehrpersonen mit dem Beruf an sich zufrieden und würden ihn wieder wählen (allerdings abnehmend mit zunehmender Schulstufe und zunehmendem Dienstalter; vgl. Landert/Partner, 2006). Viele Lehrpersonen arbeiten also mit Freude, Engagement und stabiler Gesundheit – dieser Zustand wird erfreulicherweise in der entsprechenden Literatur dokumentiert (vgl. Pusterla, 2010; Berner et al., 2009; Lanfranchi et al., 2010). Zudem können viele Beanspruchungsfaktoren auch Entlastungsfaktoren sein bzw. werden: In einer Klasse gibt es neben schwierigen Schülern meistens auch aufgestellte, motivierte Schüler. Beanspruchung ist also nicht per se negativ und wird vielfach auch positiv und sogar motivierend erlebt (Rudow, 1994). Problematisch wird es, wenn es zu einer Überbeanspruchung kommt, die nötigen Ressourcen fehlen, die Balance verloren geht.

Und schließlich gilt es aus arbeitspsychologischer Sicht ergänzend festzuhalten, dass beide Extreme zu vermeiden sind: Eine zu geringe Belastung wird als Unterforderung (Bore-out), eine zu hohe als Überforderung wahrgenommen; *optimal ist eine mittlere Belastung, die als bewältigbar und motivierend empfunden wird*. Ich möchte diese Erkenntnis im Hinblick auf die Bedeutung der Arbeit im folgenden Abschnitt noch etwas ausweiten.



1.2 Zur psychosozialen Bedeutung von Arbeit: Chancen und Gefahren

Die Arbeit des Menschen – besonders in sozialen Betätigungsfeldern wie etwa der Schule – bedeutet im optimalen Fall eine große Ressource sowie eine enorme Bestätigung: Sie kann eine Quelle der Freude, der Anerkennung, der sozialen Verbundenheit und Teilhabe, der Kreativität und der Interessenpflege sein. Kaum ein Beruf ermöglicht das Verfolgen derart vieler Interessensfelder! Eine befriedigende berufliche Tätigkeit wie das Unterrichten kann die persönliche Identitätsentwicklung sowohl fördern als auch festigen und ein tiefes *Gefühl der Zufriedenheit und Sinnhaftigkeit* (Sinnstiftung) verschaffen: Eine Lehrperson hat die Chance zu verfolgen, wie sich Kinder und Jugendliche persönlich entwickeln, wie sie sich in verschiedenen Fächern wichtige Kompetenzen aneignen, wie sie reifer und selbstständiger werden, wie sie aufblühen, sich an erworbenen Fähigkeiten freuen, stolz sind und vieles mehr. An dieser Entwicklung Anteil zu haben, stärkt und ermöglicht tiefe Gefühle der Zufriedenheit. Wie bereits erwähnt, ermöglicht die berufliche Tätigkeit im besten Fall die Förderung von Kompetenzen, Selbstvertrauen und Selbstwirksamkeit. Die positiv empfundene Berufsrolle ist eine zentrale Grundlage für die *Stärkung von Identität und Selbstwertgefühl*, schafft Erfahrungsräume für Wertschätzung und Anerkennung. Neben gesundheitlichen Risiken (Arbeit als Risikofaktor) kann die Berufsarbeit wesentliche *protektive Funktionen* für die psychische Gesundheit beinhalten (Arbeit als Schutzfaktor): Eine ausgesprochen befriedigende Berufstätigkeit stärkt den ganzen Menschen und hilft ihm, die Widrigkeiten des Lebens besser zu bewältigen. Arbeit beinhaltet also sowohl positive als auch negative Seiten; sie hat das Potenzial für große Befriedigung sowie erhebliches Leid. Arbeit kann – polar ausgedrückt – als positive Resonanz Erfahrung oder als Entfremdung (Bauer, 2013) empfunden werden. Hier ein Beispiel für eine beglückende Erfahrung mit Kindern und Kollegen: eine Hauswirtschaftslehrerin erhält von ihren Schülerinnen und Schülern, sozusagen als Krönung ihrer Bemühungen, ein selbst angefertigtes Diplom mit der Taufurkunde «Cocusta» (Starköchin): Ein Geschenk, das bei ihr ein tiefes Gefühl der Befriedigung und Freude über ihr Wirken hinterlässt und zu Hause einen Ehrenplatz gefunden hat (vgl. dazu auch Kap. 5.14).

Der Lehrberuf zählt zu den sinnhaftesten und zugleich verantwortungsvollsten Berufen in der Gesellschaft.

Nach Hillert et al. (2012, S.176–177, leicht ergänzt) lassen sich die *psycho-sozialen Funktionen der Arbeit* wie folgt zusammenfassen:

- Lebensunterhalt
- Kontakt zu anderen Menschen
- Identität und Sinnstiftung
- Erwerb und Erweiterung von Fähigkeiten
- Anwendung von Fähigkeiten (Kompetenzerleben und Selbstentfaltung)
- Zeitstrukturierung
- Anerkennung erhalten
- Spaß und Freude.

Die Auflistung ist sicher nicht vollständig, zeigt aber die enorme psychosoziale Chance einer befriedigenden Berufstätigkeit – und deutet zugleich die verschiedenen Gefahrenbereiche an.

Lehrpersonen, die ein Gefühl der Entfremdung oder des Versagens erleben, vermissen dabei besonders schmerzlich die Wertschätzung, die Anerkennung, die Sinnhaftigkeit und die Wirkungskraft ihrer Tätigkeit, was sie im ungünstigsten Fall in ein Burn-out treiben kann. Dass hier – neben Persönlichkeitsmerkmalen – auch prekäre Arbeitsverhältnisse eine wichtige Rolle spielen können, wird später in diesem Buch noch mehrfach dargelegt.

Arbeit sollte also immer auch soziale Teilhabe, Wertschätzung, Anerkennung, persönliche Identität und Sinnstiftung (Bauer, 2013) ermöglichen. Ein psychologisch wie neurobiologisch wichtiges Motiv für die Bereitschaft des Menschen zu arbeiten ist der *Wunsch nach Anerkennung* – sei sie direkt oder indirekt. Bleibt diese aus, werden wir unzufrieden oder mit der Zeit gar krank. Es gilt die Erkenntnis: Fehlende Wertschätzung oder Geringschätzung, entwürdigende Arbeitsverhältnisse und Umgangsformen mit Arbeitenden, ein schlechtes Arbeitsklima, fehlende kollegiale Zusammenarbeit und Unterstützung, Mobbing, Überforderung und vieles mehr sind gesundheitsschädigend und Motivationskiller erster Güte. Besonders in Beziehungsberufen, also Berufen, bei welchen der Kontakt mit Menschen im Vordergrund steht und täglich Emotionsarbeit geleistet wird (beispielsweise Lehrpersonen, Psychologen oder Sozialarbeiter), ist die Arbeit per se störungsanfällig: Schüler/-innen wie Klienten/-innen sind manchmal bis häufig unberechenbar, unterschiedlich gelaunt, oft entmutigt, belastet, ängstlich, wütend, eifersüchtig usw. Ähnliches gilt für die Eltern unserer Schü-

ler/-innen. *Beziehungsberufe bergen enorme Chancen, Entfaltung- und Wirkfelder, sie sind aber ebenso störungsanfällig, anspruchsvoll, fordernd, anstrengend.*

Die Arbeit der Lehrpersonen muss vielfältigsten, komplexen, heteronomen und gegensätzlichen Ansprüchen genügen, die nie alle erreicht werden können. Zudem ist pädagogisches Handeln, anders als bei vielen «einfachen» Berufen, letztlich immer auch unsicheres Handeln. So ist etwa der Berufsauftrag ziemlich offen, anspruchsvoll, sehr breit, die Arbeit nie abgeschlossen, eigentlich nie fertig, was von vornherein einen wichtigen Belastungsfaktor darstellt. Es lassen sich weitere systembedingte Anforderungen und Unsicherheiten anführen: widersprüchliche bzw. letztlich unvereinbare (Beispiel: Integration/Inklusion und Selektion) und teilweise zu wenig klare Rollenansprüche (Beispiel: Wie weit soll/darf in der Schule erzogen werden?), der unklar festgelegte Berufsauftrag sowie das geringe Prestige (vgl. Keller-Schneider, 2010a).

Der Lehrberuf gilt – neben dem Beruf der Ärzte/-innen, Sozialarbeiter/-innen, Erzieher/-innen und Pflegekräfte – als psychisch besonders anstrengender Beruf mit der großen Gefahr der übermäßigen Erschöpfung (Bauer, 2013). All diese Berufe verlangen, wie schon eingangs erwähnt, unzählige sehr rasche Entscheidungen, sind beziehungsintensiv und beziehungsfordernd und mit vielerlei und starken Emotionen bzw. anspruchsvoller Emotionsarbeit verbunden. Beim Lehrberuf kommt zudem besonders stark die Rollenambiguität (hier: Mehrdeutigkeit der Erwartungen) und die Rollenantinomie (Rollengegensätzlichkeit) hinzu: die Ungewissheit, in der eigenen Rolle allen geforderten und gewünschten Ansprüchen gerecht werden zu können (Rollenambiguität), besonders, weil diese Erwartungen teilweise völlig gegensätzlich sind (Rollenantinomie) – Lehrpersonen müssen beispielsweise einfühlsam *und* durchsetzungsfähig sein. Beide Erwartungen sind berechtigt und gleichwertig, können aber meistens nicht gleichzeitig erfüllt werden – und müssen unter bestimmten Bedingungen auch unterschiedlich gewichtet werden. Ähnliches gilt für den schon erwähnten, letztlich uneinlösbaren, weil sich gegensätzlich ausschließenden Auftrag zur Selektion und Integration. Verstärkt wird dieser Effekt durch die Ungewissheit der Wirkung des Lehrerhandelns: Im Lehrberuf gibt es nie eine Garantie dafür, wie das eigene Handeln ankommt, ob die erwartete oder erhoffte Wirkung bei den Schülern auch erzielt wird – gerade auch aufgrund der Tatsache, dass vieles nicht nur vom Lehrerhandeln abhängig ist, sondern ebenso von der Bereitschaft oder der Motivation der Schüler/-innen, ihrem Lernstand und vielem mehr.