



Leseprobe aus Bangert, Vertreib die Affen mit den Kieselsteinen,

ISBN 978-3-407-25826-7

© 2019 Beltz in der Verlagsgruppe Beltz, Weinheim Basel

[http://www.beltz.de/de/nc/verlagsgruppe-beltz/gesamtprogramm.html?](http://www.beltz.de/de/nc/verlagsgruppe-beltz/gesamtprogramm.html?isbn=978-3-407-25826-7)

isbn=978-3-407-25826-7

# Vorwort

Seit über 15 Jahren beschäftige ich mich mit den Themen Lehrer-gesundheit, Burnout und Depressionen bei Lehrer/innen – als Lehrer, Schulleiter, Fortbildner und Autor. In all den Jahren ist meine Grundüberzeugung dieselbe geblieben bzw. wurde durch meine Erfahrungen und Beobachtungen nur noch verstärkt:

Wenn wir in der Schule gesund und zufrieden arbeiten möchten, müssen wir zunächst auf uns persönlich achten. Eine angeleitete, impulsreiche Beschäftigung mit uns selbst, mit wirksamen Methoden des aktiven Selbstmanagements und ansprechenden Denkmodellen kann befreiend wirken und zu einem besseren Wohlfühl im Schulalltag führen.

Darüber hinaus ist der Einsatz für bessere und gesündere Arbeitsbedingungen an unseren Schulen unerlässlich. Wir benötigen neben einer starken gewerkschaftlichen und bildungspolitischen Interessensvertretung eine Schulentwicklung vor Ort, die es sich zum Ziel setzt, die Arbeitszufriedenheit der Lehrkräfte durch eine gute innere Organisation, hohe Professionalität und viel gegenseitiger Wertschätzung zu erhöhen.

Aber: Meine Erfahrung zeigt, dass innerschulische Veränderungen meist erst nach Wochen, strukturelle bildungspolitische Veränderungen häufig erst nach Jahren, wenn überhaupt, ihre Wirkung entfalten. Sie tragen also vielfach nur marginal dazu bei, dass wir uns morgen in der Schule bei unseren realen Beanspruchungen besser fühlen.

Genau aus diesem Grund empfehle ich vorrangig eine genaue Analyse der persönlichen Belastungsfaktoren, um daraus Maßnahmen der persönlichen Weiterentwicklung abzuleiten. Es liegen mittlerweile tragfähige, im Alltag erprobte, Methoden der Gesundheitsförderung vor.

Zahlreiche Teilnehmer/innen meiner Vorträge und Seminare haben mich gebeten, meine Arbeit in Buchform zusammenzufassen. Dem Wunsch komme ich gerne nach. Das Buch ist als Reflexionsbuch konzipiert – es soll Fakten liefern, Hilfen anbieten, aber vor allem zahlreiche Impulse zum Nachdenken setzen. Gerade die in vier Metaphern verpackten Fragestellungen im zweiten Teil des Buches haben meine Seminarteilnehmer/innen besonders angesprochen. Die vorgestellten Denkanstöße können eine ganz besondere Kraft entwickeln.

Ich würde mich sehr freuen, wenn Sie sich auf meine Impulse einlassen und damit Ihr schulisches, aber auch Ihr privates Handeln reflektieren. Es ist meine feste Überzeugung, dass wir permanent an uns arbeiten müssen, um gesünder und zufriedener zu leben.

Möge Ihnen die Arbeit in unserem wunderbaren Beruf weiterhin viel Freude bereiten.

Bleiben Sie gesund und machen Sie sich immer wieder bewusst, was Ihnen wirklich wichtig ist!

Ihr  
Carsten Bangert

# 1 Einleitung

Gesundheit und Zufriedenheit im Lehrerberuf sind aktuelle Themen – immer noch und immer wieder. So erscheinen in auffälliger Regelmäßigkeit Studien, die sich mit den bekannten Problembereichen Lehrerbelastung und Lehrergesundheit auseinandersetzen und feststellen, dass der Lehrerberuf sehr herausfordernd ist. Solche Studien sind wichtig, nicht nur weil sie die Lehrergesundheit in die öffentliche und politische Diskussion bringen, dem negativen Berufsimagen der Lehrer/innen (u. a. als »Halbtagsjobber mit viel zu langen Ferien«) entgegenwirken, sondern auch den unerlässlichen Kampf um gesündere Arbeitsbedingungen und Arbeitsaufgaben unterstützen.

Wenn lediglich ca. 17 Prozent aller Lehrkräfte in Deutschland als gesund gelten, braucht es Veränderung. Zu vielen Kolleg/innen gelingt es kaum noch, abzuschalten. Die Ferien oder auch Wochenenden reichen nicht mehr aus, um die »persönlichen Batterien« aufzutanken. Schulische Themen kreisen ständig im Kopf. Sie fühlen sich häufig erschöpft, schlafen schlecht oder haben andere Beschwerden.

Mit dem vorliegenden Buch möchte ich deutlich machen, dass dieser Zustand veränderbar ist. Es gibt wirksame Techniken des Selbstmanagements und Denkmodelle, mit deren Hilfe es gelingen kann, den Schulalltag wieder zufriedener wahrzunehmen.

Zunächst beschreibe ich, welchen Belastungsfaktoren Lehrer/innen in ihrem Arbeitsalltag ausgesetzt sind. Ich werde einen kurzen, aber wichtigen Einblick in die bekanntesten Studien zur Lehrergesundheit geben und damit deutlich machen, wie besorgniserregend es um unsere Kolleginnen und Kollegen steht.

Mit der Darstellung meines Belastungsmodells von Lehrer/innen zeige ich auf, dass wir den Belastungen nicht schutzlos ausgeliefert sind, sondern dass wir unsere persönliche Situation, unser Wohlbefinden und auch unsere Gesundheit positiv und nachhaltig beeinflussen können.

Die zehn Bausteine aktiven Selbstmanagements illustrieren anschaulich, in welchen Bereichen wir persönliche Widerstandsressourcen aufbauen können, um als Lehrkraft sowohl wirksam als auch achtsam zu handeln.

Wie wesentlich dabei persönliche Überzeugungsmuster unser Denken, unsere Gefühle und damit unsere Zufriedenheit beeinflussen, stelle ich im zweiten Teil ausführlich dar. Damit Sie sich auch noch später an die Kernbotschaften erinnern können, verpacke ich sie als Geschichte mit anschaulichen Bildern: »Von Kieselsteinen, Affen, der Gerte und dem General«. Wir gehen folgenden vier Fragen nach:

- Kieselsteine – Was ist wirklich wichtig?
- Affen – Warum arbeiten Sie so häufig für andere und so selten für sich?
- Gerte – Was treibt Sie an?
- General Eisenhower – Wie gelingt es Ihnen, effektiver zu arbeiten?

In diesen Kapiteln werde ich über Erkenntnisse aus der Wissenschaft informieren, aber auch immer wieder zum persönlichen Nachdenken einladen. Wundern Sie sich also nicht, wenn sich Text- und Reflexionspassagen abwechseln.

Und nun geht es los mit der Frage: Was macht uns krank?

## 2 Was Sie wissen sollten

In diesem Kapitel informiere ich Sie über die Belastungsfaktoren im Lehrerberuf, die wichtigsten Studien zur Gesundheit von Lehrer/innen und was Sie tun können, wenn Sie sich belastet und ausgepowert fühlen.

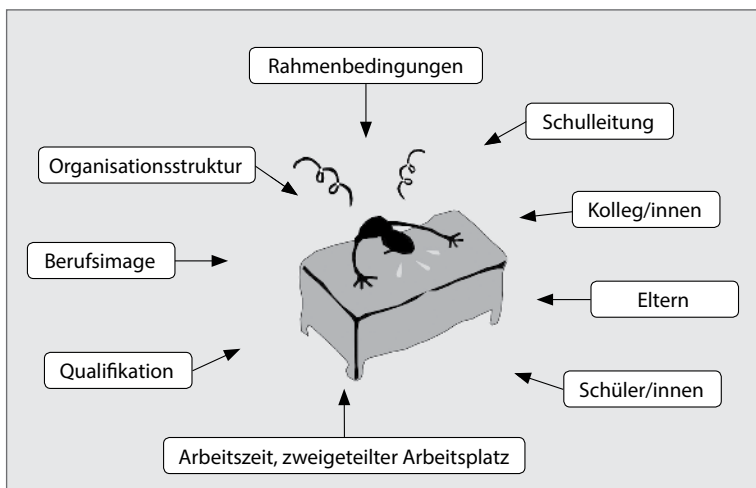
Ich stelle Ihnen die zehn Bausteine aktiven Selbstmanagements vor.

Falls Sie an diesem wissenschaftlichen Überbau und auch an den zehn Bausteinen aktiven Selbstmanagements nicht interessiert sind, dann empfehle ich Ihnen zunächst die Lektüre des zweiten Teils des Buches. Dort erfahren Sie, wie Sie mit den Kieselsteinen die Affen vertreiben können! Sie erfahren außerdem, wie wohltuend es sein kann, wenn Ihnen dabei der General mit der Peitsche hilft!

### 2.1 Was macht uns krank? – Belastungsfaktoren im Lehrerberuf

Was ist nun besonders belastend am Lehrerberuf? Warum sind so viele Lehrer/innen 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 und Schulleiter nur bestätigen kann und hier strukturiert auflisten möchte:



*Belastungsfaktoren im Lehrerberuf (nach Bangert, 2005)*

## 1. Rahmenbedingungen

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

## 2. Organisationsstruktur

Die hierarchische Organisationsstruktur lässt auf Lehrerseite häufig ein Gefühl der Machtlosigkeit und Abhängigkeit entstehen. Neben der Schulleitung spielt dabei die Schulaufsicht und Schulaufsichtsbehörde mit ihren zahlreichen, häufig als unausgereift empfundenen Erlassen, Neuerungen (Gesetze, Bildungspläne usw.) und Verwaltungsarbeiten eine entscheidende Rolle. Geringe Aufstiegschancen,

keine leistungsgerechte Bezahlung und die ständige Abhängigkeit von Vorgesetzten begünstigen diese Gefühle.

### 3. Berufsimage

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

Ich erinnere mich hier gut an einen Freund, der ebenfalls Lehrer war: Er traute sich nicht, am Nachmittag spazieren zu gehen oder sich in der Öffentlichkeit zu zeigen. »Was denken da die Leute?«, fragte er mich. Die Leute sahen ja nicht, dass er fast täglich bis 23 Uhr am Schreibtisch saß, um sich auf den Unterricht vorzubereiten oder zu korrigieren. Er litt unter dem negativen Bild der Lehrerschaft in der Öffentlichkeit und gönnte sich am Nachmittag nicht die Erholungsphasen, die er möglicherweise gebraucht hätte. Er wollte ein guter und eben fleißiger Lehrer sein.

### 4. Arbeitszeit und zweigeteilter Arbeitsplatz

Rudow (1994, S. 61 f.) nennt eine Reihe von Studien, die entgegen der dominanten Meinung belegen, dass die 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 pro Woche. Diese älteren Zahlen wurden 2018 durch eine Metastudie der Georg-August-Universität Göttingen bestätigt (Hardwig & Mußmann, 2018).

Vielen Lehrer/innen bereitet neben der hohen Arbeitszeit der »zweigeteilte Arbeitsplatz« in der Schule und zu Hause sowie 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 kon-



kurrieren mit anderen Pflichten (Haushalt, Familie, Hobbys) 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. auf eine veränderte gesellschaftliche Situation in den Schulen zurückzuführen sind, können als berufsbegleitende Fortbildungen nur in geringem Maße (wenn überhaupt) ausgeglichen werden.

## 6. Schüler/innen

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/innen, die Angreifbarkeit und Rechtfertigungspflicht hinsichtlich getroffener Entscheidungen können zu einer komplizierten und belastenden Lehrer-Eltern-Beziehung beitragen.

## 8. Kolleg/innen

Mangelnde Kooperationsbereitschaft im Kollegium, fehlender Austausch oder Unterstützung bei erzieherischen Herausforderungen, Mobbing, Konkurrenz- und Karrierebestrebungen fördern das Einzelkämpferdasein. Das Gefühl des Ausgeliefertseins und die Hilflosigkeit gegenüber Kolleginnen und Kollegen 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.

(siehe auch Bangert, 2005)

### 2.2 Wie krank sind wir Lehrerinnen und Lehrer wirklich?

Das Risiko, im Lehrerberuf psychisch oder psychosomatisch zu erkranken, ist je nach innerer Haltung und Einstellung von Personen unterschiedlich verteilt.

Uwe Schaarschmidt, Universität Potsdam, entwickelte gemeinsam mit Andreas W. Fischer das persönlichkeitsdiagnostische Verfahren AVEM (Arbeitsbezogenes Verhaltens- und Erlebensmuster). Die Autoren unterscheiden hierbei vier Muster des Verhaltens und Erlebens der Arbeit, die uns alle in unterschiedlichen Ausprägungen und Kombinationen prägen:

- Muster G – Gesundheit
- Muster S – Schonung und Schutz
- Muster A – Anstrengung
- Muster B – Burnout

Dieses persönlichkeitsdiagnostische Verfahren bietet sich vorrangig für die Früherkennung gesundheitlicher Risiken sowie die Begründung und Ableitung präventiver Maßnahmen an. Bevor ich Ihnen die verschiedenen Muster des Verhaltens und Erlebens im Einzelnen vorstelle (nach Bauer & Schnabel, 2010 und Schaarschmidt & Kieschke, 2007, S. 22 ff.), empfehle ich Ihnen eine kurze Selbsteinschätzung:

**Nehmen Sie sich etwas Zeit für sich:  
 Wie schätzen Sie Ihr berufliches Erleben und Verhalten ein?**



	gering <span style="float: right;">hoch</span>								
	1	2	3	4	5	6	7	8	9
Wie wichtig ist Ihnen die Arbeit?									
Wie ehrgeizig sind Sie im Beruf?									
Wie hoch ist Ihre Verausgabungs- bereitschaft?									
Wie bewerten Sie Ihr Perfektions- streben?									
Gelingt es Ihnen, sich von berufli- chen Geschehnissen zu distanzie- ren?									
Wie hoch ist Ihr Hang zur Resigna- tion?									
Wie ausgeprägt ist Ihre Fähigkeit zur offensiven Problembewälti- gung?									
Wie ausgeglichen/innerlich ruhig sind Sie?									
Wie hoch bewerten Sie das Erfolgs- erleben im Beruf?									
Wie bewerten Sie Ihre Lebens- zufriedenheit?									
In welchem Ausmaß erleben Sie soziale Unterstützung im Beruf?									

*Selbsteinschätzung des beruflichen Erlebens und Verhaltens  
 (orientiert an Schaarschmidt & Kieschke, 2007, S. 21)*

Eine Auswertung zu dieser Selbsteinschätzung finden Sie am Ende dieses Kapitels.