

## Selbst- und Stressmanagement in pädagogischen Berufen

Rudolf Kretschmann

Im Folgenden sind einige Fragen aufgelistet. Anhand der Fragen können Sie feststellen, ob die folgenden Ausführungen ein für Sie persönlich relevantes Thema sind.

- Haben Sie oft das Gefühl, dass Ihnen die Zeit davonläuft? Wenn ja, wie fühlen Sie sich dann?
- Fühlen Sie sich oft unausgeschlafen und müde?
- Erledigen Sie Ihre Arbeiten ruhig und gelassen oder fühlen Sie sich oft unter Zeitdruck? Bitte vergegenwärtigen Sie sich Ihre Empfindungen:
- Haben Sie oft den Eindruck, dass Ihnen die Zeit für das Wesentliche im Leben fehlt? Wenn ja, was würden Sie gerne öfter tun?
- Ihr Arbeitsplatz – suchen Sie ihn manchmal mit Beklemmungen auf? Denken Sie manchmal schon am Sonntagnachmittag mit Unbehagen an den nächsten Arbeitstag?
- Hektik, Hetze, Stress am Arbeitsplatz, kennen Sie das auch?
- Ärgern Sie sich manchmal darüber, dass Ihnen nichts so richtig von der Hand geht, dass Sie viel Zeit vertan haben, ohne etwas geschafft, aber auch ohne sich erholt zu haben? Wenn ja, zu welchen Zeiten tritt das auf?
- Verbringen Sie unendlich viel Zeit mit Suchen – nach wichtigen Unterlagen, nach Unterrichtsvorbereitungen, nach Quellentexten etc.?
- Vergessen Sie öfter Termine? Kommen Sie oft zu spät? Wenn ja, wobei?
- Unterschätzen Sie oft den Zeitbedarf von Arbeiten, die Sie zu erledigen haben? Wenn ja, bei welchen Arbeiten kommt das vorzugsweise vor?
- Haben Sie Schwierigkeiten abzuschalten, verfolgen Sie berufliche Probleme manchmal bis in den Schlaf?

## 1. Beanspruchungen und Belastungen in pädagogischen Berufen

Die Arbeit in pädagogischen Berufen im Allgemeinen und das Unterrichten von Kindern und Jugendlichen im Besonderen ist anstrengend und kräftezehrend und wird in ihrem Schweregrad vielfach unterschätzt. Das beweisen Arbeitsplatzanalysen sowie Untersuchungen zum Krankheitsrisiko und zum Berufsverbleib bei Lehrerinnen und Lehrern. Vielleicht haben Sie, wenn Sie Lehrer oder Lehrerin sind, sich anhand der o.a. Fragen vergegenwärtigen können, wie hoch Ihre beruflichen Belastungen und die Belastungsfolgen



Rudolf Kretschmann

sind. Forschungsergebnisse zu den Belastungen im Lehrerberuf finden sich bei SCHAARSCHMIDT (2004), RUDOW (1994), KRETSCHMANN (1997) und SCHÖNWÄLDER (2001). Einige der Hauptbelastungen sollen daher hier nur kurz in Tabellenform (Tabelle 1) aufgelistet werden.

Belastende Arbeitsbedingungen	Schwierige Lebensumstände, physische Befindlichkeit	Unzweckmäßige Bewältigungsstrategien
Große Klassen Hohe Stundendeputate Viele Korrekturen Fachlehrer mit geringen Stundenanteilen in vielen Klassen Pendeln zwischen verschiedenen Einsatzorten Ungeeignete Räume Unzulängliche Ausstattung Unrealistische Lehrplanvorgaben Schwierige Schüler Schwierige Eltern Konflikte mit der Schulleitung Konflikte im Kollegium fehlende fachliche und soziale Unterstützung	Gestörte Familien- bzw. Partnerbeziehung Finanzielle Probleme Abhängigkeit von Alkohol und Betäubungsmitteln Chronische Krankheiten, labiler Gesundheitszustand Soziale Isolation	Unzweckmäßiges Konfliktmanagement Rollenunsicherheit im Umgang mit Schülerinnen und Schülern Unterrichtsmethodische „Kunstfehler“ Emotionale Überreaktionen Mentale Dauerbeschäftigung mit beruflichen Problemen Unrealistische Erwartungen, die eigene berufliche Wirksamkeit betreffend Unzweckmäßige Arbeitsorganisation, unzweckmäßiges Zeitmanagement Ungenügende Regeneration

Tabelle 1: Berufliche und private Belastungen von Lehrerinnen und Lehrern

Die Belastungen von Lehrerinnen und Lehrern lassen sich unterteilen in Arbeitsbedingungen einerseits, Lebensumstände und physische Befindlichkeit andererseits, sowie individuelle Bewältigungsstrategien (Coping). Manche der belastenden Bedingungen stehen miteinander in Wechselwirkung: Eine angegriffene Gesundheit mag dazu führen, auf belastende Arbeitsbedingungen überempfindlich zu reagieren. Die dadurch wiederholt und vielleicht chronisch ausgelösten Stressreaktionen wiederum belasten den Organismus. Was die mittlere Spalte betrifft, so handelt es sich um Bedingungen, die jeden betreffen können. Sie sind nicht typisch für den Lehrerberuf, erhöhen aber, wenn vorhanden, die Gesamtmenge der Belastungen. Unzweckmäßige Bewältigungsstrategien sind ebenfalls überall anzutreffen, allerdings gibt es Bedingungen im Lehrerberuf, die besonders hohe Anforderungen an das persönliche Bewältigungsverhalten stellen:

- der **Umfang** der Anforderungen, was sich in hohen zeitlichen Belastungen während der Schulwochen niederschlägt, wobei die „Überstunden“, die in der Zeit geleistet werden, keineswegs immer durch die Schulferien kompensiert werden;
- die **Vielfalt** der Aufgaben, die eine sehr zweckmäßige Arbeitsorganisation und ein sehr diszipliniertes Selbstmanagement verlangen;
- das **hohe Konfliktpotenzial**, das aus der täglichen Zusammenarbeit mit vielen Personen unterschiedlicher Interessenlagen resultiert;

- der **Spagat** zwischen zwei Arbeitsplätzen, da in unserem Schulsystem die Vor- und Nachbereitung des Unterrichts nicht in der Schule, sondern in der Regel zu Hause erfolgt;
- als Folge davon **Zeit- und Zielkonflikte** zwischen Familien-, Freizeit- und beruflichen Aktivitäten und hohe Anforderungen an Selbststeuerung und Selbstmanagement;
- Idealistisch **überhöhte Erwartungen** der Gesellschaft an den Lehrerberuf mit der Gefahr eines Angreifbarkeits-Überforderungs-Dilemmas: Versuchen Lehrerinnen und Lehrer allen Forderungen nachzukommen, überfordern sie sich. Beschränken sie ihre Bemühungen in Art und Umfang auf ein psychisch und physisch erträgliches Niveau, laufen sie Gefahr, hinter ihren eigenen beruflichen Ansprüchen zurückzubleiben, oder sie machen sich angreifbar.
- In merkwürdigem Gegensatz dazu steht die **geringe Wertschätzung**, die von vielen, namentlich von Politikern, dem Lehrerberuf entgegengebracht wird. Das Wort von den „faulen Säcken“ klingt sicher manchen noch im Ohr.

RUDOW (1994) stellte in seinen Untersuchungen fest, dass die fehlende öffentliche Anerkennung in der Skala der psychischen Belastungen sehr weit oben rangiert. Und wie ist es um die berufliche Anerkennung von Sonderschullehrkräften bestellt? Ja, sie ernten Anerkennung. Aber weniger für ihre Leistungen, sondern für



ihre Opferbereitschaft. Das ist eine Form von Anerkennung, über die man sich auch nicht immer richtig freuen kann. Bei dieser Aufzählung habe ich noch nicht berücksichtigt, welche besondere Belastung darin bestehen kann,

- selbst in der auditiven Wahrnehmung beeinträchtigt zu sein, oder
- Schülerinnen und Schüler zu unterrichten, deren auditive Wahrnehmung beeinträchtigt ist,

denn die Kompensation dieser Beeinträchtigung erfordert mit hoher Wahrscheinlichkeit erhöhte Anstrengungen in der interpersonalen Kommunikation.

Basierend auf den verschiedenen Ursachenbereichen, gibt es mehrere Möglichkeiten, Stress und Überbeanspruchung entgegenzuwirken oder vorzubeugen:

- eine Verbesserung der Arbeitsbedingungen und
- die Ausbildung zweckmäßigerer Bewältigungsstrategien.

Es versteht sich von selbst, dass eine Entlastung auch durch eine Stabilisierung der häuslichen Verhältnisse erreicht werden kann oder durch eine Wiederherstellung der physischen Gesundheit, soweit dies der Schädigungsgrad des Organismus zulässt. Letzteres gilt aber nicht nur für Lehrerinnen und Lehrer, sondern für alle Arbeitnehmer, daher will ich hier auf diesen Aspekt der Stressprävention nicht weiter eingehen.

Verbesserte Arbeitsbedingungen bzw. strukturelle Vorkehrungen zum Arbeitsschutz sind *eine* Möglichkeit, um Überbeanspruchungen vorzubeugen. Sie sind jedoch nicht in jedem Fall *hinreichend*, denn unzweckmäßige Bewältigungsstrategien verschwinden nicht automatisch mit einer Verbesserung der Arbeitsbedingungen. Darüber hinaus werden sich die Bedingungen nicht so schnell verbessern. Daher gilt es auch immer wieder zu überlegen,

- was Lehrerinnen und Lehrer tun können, um sich überflüssiger Lasten zu entledigen bzw.
- was Kollegien tun können, um Arbeitsabläufe und psychosoziale Beziehungen gesundheitsverträglicher zu gestalten.

Das Trainingsprogramm „Stressmanagement für Lehrerinnen und Lehrer“ (KRETSCHMANN 2000) enthält Hinweise und Angebote zum Abbau und zur Vorbeugung vom Stress am Arbeitsplatz und im Umfeld von Schule (Tabelle 2). Es zielt auf eine Steigerung individueller und kollektiver Bewältigungskompetenz, wobei sich der Bogen spannt von

- emotionalem Coping (Gefühlsregulierung und Entspannung) über
- Maßnahmen stressfreien Unterrichtens bis zu
- problembezogenem Coping etwa in Form einer Überprüfung und Reduktion belastender und überfordernder Einstellungen.

Auch die kollektive Bearbeitung von Belastungen durch Kollegien und Teilkollegien ist vorgesehen. Die Bausteine des Programms wurden für und in Trainingsseminaren mit Lehrerinnen und Lehrern entwickelt und immer wieder fortgeschrieben.

## 2. Möglichkeiten der Abhilfe

Aus diesem Programm möchte ich in Kurzform drei Beispiele vorstellen:

### a) Einen Arbeitstag ruhig und gelassen bewältigen

Die meisten, die Berufszufriedenheit und die Leistungsfähigkeit beeinträchtigen Stresszustände, werden nicht durch dramatische berufliche Ereignisse ausgelöst, sondern überwiegend durch „daily hassels“, durch

- die Tag für Tag zu bewältigenden kleinen oder größeren Herausforderungen, Ärgernisse, Sticheleien oder Angriffe,
- die zahllosen Entscheidungen, die man an einem Schultag zu treffen hat,
- und den raschen Wechsel von Ereignissen, der typisch ist für pädagogische und soziale Berufe.

Solche „Stressoren“ führen zu physiologischen und psychischen Stressreaktionen, die jede für sich rasch vergangen und vergessen wären.

Die rasche Folge der Ereignisse an einem Schultag hat jedoch zur Folge, dass sich zu noch nicht abgeklungenen Stressreaktionen immer wieder neue hinzu addieren, so dass sich der Organismus nach mehreren Schulstunden in einem hochgradigen Stresszustand befinden kann.

Normalerweise baut sich die Stressreaktion durch ein Ereignis auf und ebbt dann allmählich ab (Abb.1).

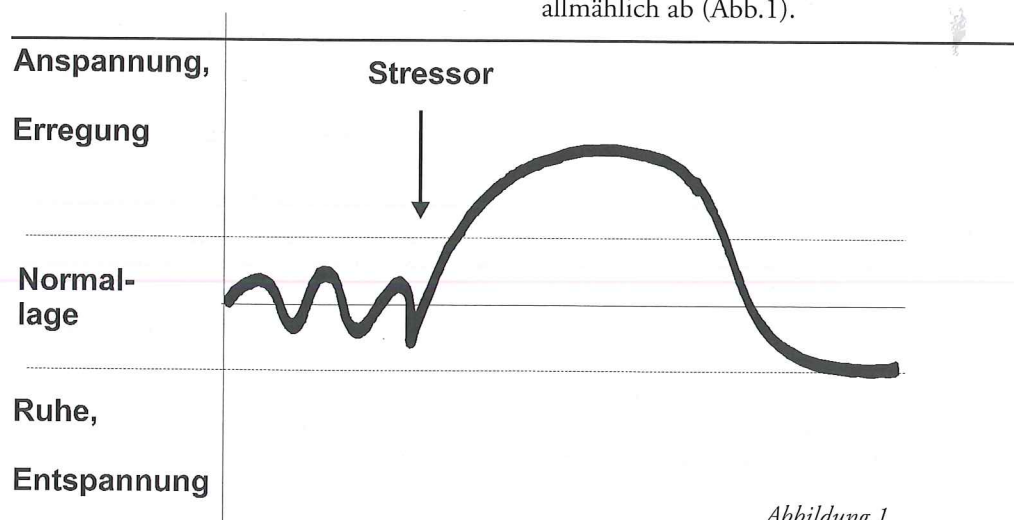


Abbildung 1

<p>1. Stress: Was bedeutet das für Sie?</p> <p>2. Belastungen und Belastungsfolgen im Lehrerberuf</p> <p>2.1 Arbeitszeiten</p> <p>2.2 Belastungsempfinden</p> <p>2.3 Krankheitsrisiko und vorzeitiger Ruhestand</p> <p>2.4 Was belastet, was wird als belastend erlebt?</p> <p>2.5 Spagat zwischen zwei Arbeitsplätzen</p> <p>2.6 Angreifbarkeits-Überforderungs-Dilemma</p> <p>2.7 Im Lehrerberuf älter werden</p> <p>2.8 Belastung ist nicht gleichzusetzen mit Berufsunzufriedenheit</p> <p>3. Stress – was ist das?</p> <p>3.1 Klassische Stresstheorie</p> <p>3.2 Transaktionale Stresstheorie</p> <p>3.3 Persönlichkeitsspezifische Reaktionsmuster</p> <p>3.4 Teufelskreise und Möglichkeiten, sie zu durchbrechen</p> <p>4. Einen Arbeitstag ruhig und gelassen bewältigen</p> <p>4.1 Das Stressgeschehen an einem Schultag</p> <p>4.2 Den Schultag gesammelt und gelassen beginnen</p> <p>4.3 Das Setzen von Unterbrechungen – schon im Laufe des Vormittags</p> <p>4.4 Den Schultag „innerlich“ beenden und sich nach einem Schultag regenerieren</p> <p>4.5 Maßnahmen gegen das Grübeln</p> <p>4.6 Entspannung, Blutzentspannung und Autosuggestion</p> <p>5. Familie – Freizeit – Vorbereitung – drei, die nicht unter einen Hut passen?</p> <p>Stressabbau durch Arbeitsorganisation und Zeitmanagement</p> <p>5.1 Das Zeitproblem im Lehrerberuf</p> <p>5.2 Anmerkungen zum häuslichen Arbeitsplatz</p> <p>5.3 Ist meine Arbeitsorganisation verbesserungsbedürftig?</p> <p>5.4 Auf der Suche nach der verlorenen Zeit</p> <p>5.5 Klassenarbeiten korrigieren - die ungeliebte Tätigkeit</p>	<p>6. Stressreduzierende Maßnahmen in der Schule</p> <p>6.1 Betriebsklima und Arbeitsorganisation</p> <p>6.2 Entlastung durch gemeinsames Tun</p> <p>6.3 Entlastung durch geglückte Kommunikation</p> <p>6.4 Zukunftswerkstatt – ein Kollegium macht sich auf den Weg</p> <p>6.5 Die gesundheitsfördernde Schule</p> <p>7. Stressprävention im Unterricht</p> <p>7.1 Reizzufuhr und Informationsaufnahme – Übungen zum Sammeln, Beruhigen und Aktivieren</p> <p>7.2 Vom Nutzen der Regelmäßigkeit – Regeln und Rituale</p> <p>7.3 Lehren, Lernen und das Bedürfnis nach Selbstwirksamkeit</p> <p>7.4 Methodenvariation im Unterricht</p> <p>7.5 Lernen an Stationen</p> <p>8. Mentale Unterrichtsvorbereitung</p> <p>8.1 Sich selbst wahrnehmen</p> <p>8.2 Sich auf die Schüler/innen einstellen</p> <p>8.3 Sich der Ziele und Anforderungen bewusst werden</p> <p>8.4 Die eigene Lehrerinnen-/Lehrerrolle überdenken</p> <p>9. Stressprävention durch professionelles Selbstverständnis</p> <p>9.1 Lehrerarbeit – eine semiprofessionelle Tätigkeit?</p> <p>9.2 Stress als Folge unrealistischer Wünsche und Erwartungen</p> <p>9.3 Nachlese</p> <p>9.4 Eine Anregung zum Schluss</p> <p>10. Stressabbau durch Lebensfreude</p> <p>10.1 Ressourcen</p> <p>10.2 Balance von Arbeit und Regeneration</p> <p>10.3 Die Notwendigkeit, Beziehungen zu pflegen oder die Gefahr in sozialen Berufen zu vereinsamen</p> <p>11. Das Problem mit den guten Vorsätzen</p> <p>11.1 Die richtigen Ziele verfolgen</p> <p>11.2 Unterstützung in Anspruch nehmen</p> <p>11.3 Möglichkeiten des Selbstmanagements</p>
--	--

Tabelle 2: „Selbst- und Stressmanagement in pädagogischen Berufen“ - Trainingsbausteine

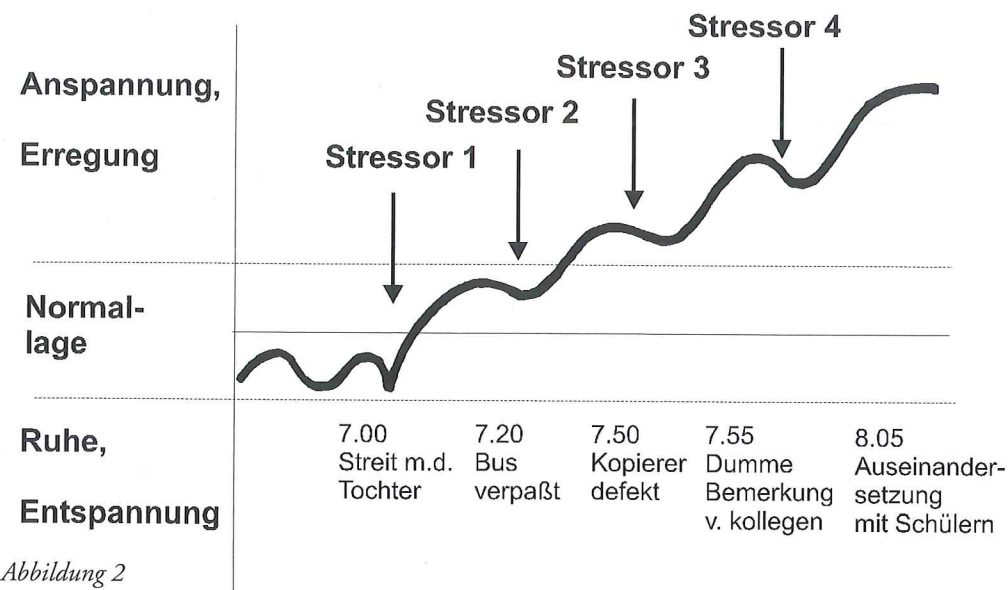


Abbildung 2

Und wie in Abb. 2 kann es aussehen, wenn minimale Stressereignisse sich summieren.

Diese Stressreaktion kann sich mehr und mehr aufschaukeln und zu Zuständen der Anspannung führen, der Gereiztheit, des Zerfahreenseins, der inneren Unruhe und des „Nicht-Abschalten-Könnens“, wenn der Arbeitstag vorbei ist.

Man kann solchen Zuständen vorbeugen und man kann Wege suchen, bereits eingetretene Anspannung zu reduzieren. Sie finden in Ihren Unterlagen eine Liste mit Vorschlägen bzw. Zielsetzungen (s. Tabelle 3).

Es könnte sein, dass Sie die meisten dieser Vorschläge bereits realisieren. In dem Fall könnte ich Ihnen bescheinigen, dass Sie bereits gut organisiert sind.

Es könnte sein, dass Sie sich mit einigen der Vorschläge gar nicht anfreunden können. Kein Problem: was dem einen nützt, kann für den anderen Horror bedeuten. Vielleicht sind aber auch ein paar Vorschläge dabei, bei denen Sie sich sagen können „Ja, das sollte ich probieren“ oder „ja, das sollte ich noch konsequenter beherzigen“.

#### Was wäre dann zu tun?

Sie wählen zunächst einen oder zwei der Vorschläge aus Tabelle 3, von denen Sie glauben, dass Sie sie ohne große Mühe realisieren können. Sie experimentieren damit 14 Tage. Wenn Sie dadurch Entlastung finden, bleiben Sie dabei. Wenn es nicht hilft, wählen Sie etwas anderes.

Man kann Anfangsschwellen überwinden, wenn man seine Absichten für sich schriftlich festhält, ein Tagebuch führt oder seine Absicht einer nahestehenden Person ankündigt: „Ich will von der nächsten Woche an dieses oder jenes tun. Bitte erinnere mich, wenn ich nachlässig werde“ (vgl. KIRSCHNER-LISS, KRETSCHMANN, LANGE-SCHMIDT 2002). Sicher haben Sie es schon bemerkt: Selbstmanagement hat viel mit Selbstdisziplin zu tun. Das Ziel muss dabei sein, mit möglichst wenig Aufwand möglichst viel an Entlastung und an Lebensqualität zu gewinnen. Selbstmanagement soll nicht zu Selbstkasteiungen führen.

Vorschläge	Das mache ich schon	Das will ich noch konsequenter tun	Damit kann ich mich nicht anfreunden	Ja, das will ich versuchen
Ich lege mir alles am Vorabend zurecht, damit ich am nächsten Morgen nicht in Hektik gerate. Kopien, Tasche, Kleidung, Schlüssel, Briefftasche, Uhr, etc.				
Ich stehe rechtzeitig auf, damit der Morgen in Ruhe beginnt.				
Für den Schulweg baue ich einen zeitlichen Puffer ein, um entspannt in der Schule anzukommen.				
Ich bin ca. ½ Stunde vor Unterrichtsbeginn in der Schule, um mich in Ruhe auf die anliegenden Arbeiten vorzubereiten, Unterlagen zurechtzulegen, zu verteilen etc.				
Ich verschaffe mir (und den Schülern) im Laufe des Schultags Rückzugs- bzw. Entspannungsphasen (Entspannung mit Schülern, Gelegenheiten, 5 - 10 Minuten für sich zu sein).				
Am Ende des Schultags nehme ich mir noch in der Schule ein paar Minuten Zeit, um den zurückliegenden Arbeitsabschnitt abzuschließen. Ich überdenke, was gewesen ist, mache mir Notizen, ordne Materialien, lege Dinge für den nächsten Tag zurecht.				
Ich lasse mir Zeit auf dem Heimweg und komme in Ruhe zu Hause an.				
Ich nehme mir nach der Schule bzw. nach dem Arbeitstag Zeit zur körperlichen und seelischen Regeneration: Power-Napping, Bewegung im Freien, Entspannungsübung, etc.				
Ich gönne mir ein „Highlight des Tages“ und zwar .....				
Ich mache den Fernseher, den PC (Surfen im Internet!) rechtzeitig aus.				
Ich gehe rechtzeitig schlafen und zwar um...				

Damit habe ich gute Erfahrungen gemacht:

Das will ich als erstes versuchen:

Tabelle 3: „Einen Arbeitstag ruhig und gelassen bewältigen: Möglichkeiten einer beruhigten Gestaltung der täglichen Routinen“

**b) Wünsche, Erwartungen und die Kunst des Möglichen**

**[Spiegel] special:** Frau A., Sie haben 23 Jahre als Lehrerin gearbeitet. Vor rund zwölf Monaten mussten Sie Ihren Beruf aus gesundheitlichen Gründen aufgeben und wurden frühpensioniert. Was war geschehen?

**A.:** Ich war nervlich völlig am Ende, konnte einfach nicht mehr unterrichten. Zum Schluss war ich fast ein Jahr krankgeschrieben. Ich fühlte mich total überlastet und litt unter chronischer Erschöpfung. Die Ärzte diagnostizierten eine neurotische Depression.

**special:** War die Krankheit überraschend gekommen?

**A.:** Nein, über zehn Jahre hinweg hatten die Schwierigkeiten in der Schule zugenommen. Ich musste zweimal in eine Klinik für psychosomatische Erkrankungen. Mein ganzes Leben stand in Frage.

**special:** Warum kamen Sie mit der Arbeit an der Schule nicht mehr zurecht?

**A.:** Ich konnte meinen eigenen Ansprüchen nicht genügen, die waren viel zu hoch. Ich wollte für die Schüler immer alles perfekt machen. Zum Teil gebe ich mir selbst die Schuld an meinem Scheitern, wobei ich heute noch der Überzeugung bin, dass ich keinen schlechten Unterricht gemacht habe.

Empfindungen wie Stress, Angst und Unzufriedenheit werden nicht nur durch äußere Ereignisse erzeugt. Sie können auch durch innere Einstellungen ausgelöst werden, z.B. durch

- unzutreffende und unrealistische Wirklichkeitsmodelle
- Perfektionismus und
- überhöhte Ansprüche an sich und andere.

V. a. bei der Ausbildung von Burnout spielen überhöhte Ansprüche eine unrühmliche Rolle. Bekanntlich entwickelt die Burnoutreaktion sich in mehreren Etappen

- sie beginnt mit idealistisch überhöhten Erwartungen
- schlägt um in Enttäuschung
- es kommt zur Phase des Widerstandes, einem Aufbäumen, um durch vermehrten Einsatz doch noch die gewünschten Wirkungen zu erzielen und
- mündet häufig über die Etappen Resignation und „Dehumanisierung“ in den krankheitsbedingten Ausstieg aus dem Beruf.

Dehumanisierung bedeutet, dass anfängliche Begeisterung für die Klientel umschlägt in Verachtung, Ablehnung und womöglich sogar Hass, was dann zu Äußerungen führt wie: „Es ist doch alles nur Schrott, was heute in den Schulen heranwächst“.

Die Burnoutreaktion beginnt mit idealistisch überhöhten Erwartungen. Wir machen in unseren Workshops die Erfahrungen, dass viele Lehrerinnen und Lehrer sich



mit unreflektierten und meist idealistisch überhöhten Leitvorstellungen und Erwartungen belasten, etwa Sätzen wie diesen

- Jede Stunde muss interessant sein.
- Ich muss mit allen Kolleginnen und Kollegen gut auskommen.
- Ich will von allen Eltern und Kolleginnen und Kollegen akzeptiert werden.
- Ich will für alle jederzeit da sein, ich will immer allen Schülern gerecht werden.
- Ich will alles schaffen, was der Lehrplan vorschreibt.
- Ich erwarte, dass meine schulischen Bemühungen vom Elternhaus unterstützt werden.
- Ich will in allem perfekt sein, als Lehrerin, als Hausfrau, als Mutter.

Leben ist Entwicklung, Entwicklung auf ein Ziel. Daher ist es wichtig, dass man Ziele, Leitbilder und Ansprüche hat. Wichtig ist aber auch, dass man sich relativieren kann, d.h. in Beziehung setzen kann zu den realen Möglichkeiten an der Schule, im Kollegium und last, not least, zur Endlichkeit der eigenen Schaffenskraft.

Belastend werden pädagogische Ansprüche dann, wenn sie den Charakter der Unbedingtheit haben; wenn die Leitsätze die Wörter „muss“, „alle“ oder „immer“ enthalten:

- „Ich muss als Lehrerin oder Lehrer immer ausgeglichen sein“;
- „Ich muss für alle Schülerinnen und Schüler immer positive Gefühle entwi-

ckeln“;

- „Ich muss mit allen Kolleginnen und Kollegen gut auskommen“.

Damit stelle ich mir eine Psychofalle, weil ich mich zwangsläufig als unzulänglich erleben muss, wenn ich eines dieser Ziele einmal verfehle. Es ist übrigens kein Zufall, dass viele Lehrerinnen und Lehrer ihre Berufslaufbahn mit idealistisch überhöhten Erwartungen beginnen, denn

- noch immer beruhen nicht wenige pädagogische Konzepte mehr auf Wunschdenken denn auf Tatsachen.
- noch immer und in den letzten Jahren sogar verstärkt sollen Lehrerinnen und Lehrer durch Idealismus und freiwillige unbezahlte Mehrarbeit kompensieren, was in den Schulen an personeller und sächlicher Ausstattung fehlt.

Die rational-emotive Theorie nach Albert ELLIS (1979) befasst sich besonders ausgiebig mit den „irrational beliefs“, den unrealistischen Annahmen und Erwartungen und sie hat auch Konzepte entwickelt, wie man sich entlasten kann:

1. Zuerst gilt es, unrealistische und überhöhte Ansprüche und Erwartungen zu identifizieren,
2. den unrealistischen und meistens überhöhten Erwartungen werden optimistisch-realistische Erwartungen entgegengesetzt und
3. es kann darüber hinaus hilfreich sein, sich Erinnerungsformeln einprägen, mit denen man sich die geänderten Zielvorstellungen ins Bewusstsein ruft.

	Schülerinnen und Schüler verbringen nicht alle Lebenszeit in der Schule. Sie leben z.T. in anderen Wertegemeinschaften, sie haben andere Sozialisationshintergründe und Interessen, daher ....
Alle Schüler lernen gerne und freudig, wenn man ihnen die richtigen Angebote macht.	... wird es immer Schüler geben, für die das jeweilige Angebot ohne persönliche Bedeutung ist.
Wenn ich die Schülerinnen und Schüler respektiere, dann werden sie auch mich respektieren.	... wird es immer Schüler geben, deren negative Erfahrungen mit Erwachsenen auf mich als Lehrperson übertragen werden und die ich nur langsam abbauen kann.
Ein guter Lehrer, eine gute Lehrerin hat keine Probleme.	... wird auch der kompetenteste Pädagoge immer wieder vor unlösbaren Aufgaben stehen.
Informationen, die ich an Kinder weitergebe, werden von diesen aufgenommen und dauerhaft behalten.	Selektion und Vergessen von Informationen sind biologische Mechanismen, daher ist ein „Schwund“ bei der Informationsvermittlung unvermeidlich und vorhersehbar.

Tabelle 4: Realitätsgehalt pädagogischer Grundannahmen

Wie realistisch sind die Erwartungen und Ansprüche in der linken Spalte der Tabelle 4?

Haltungen und Einstellungen wie sie in der rechten Spalte zu finden sind, helfen an beruflichen Zielen festzuhalten und sie weiterhin zu verfolgen, und dennoch mit den kleineren oder größeren Unzulänglichkeiten des Alltags und der Begrenztheit der eigenen Möglichkeiten zu leben.

In den Seminaren haben die Teilnehmerinnen und Teilnehmer Gelegenheit, in Gruppen zu 3 - 5 Personen

- unrealistische Leitvorstellungen zu identifizieren, die sie während ihrer beruflichen Sozialisation belastet haben oder womöglich noch belasten,
- idealistisch überhöhte Leitvorstellungen durch optimistisch-realistische zu ersetzen und ggf. auch

- negativistische Vorstellungen durch optimistisch-realistische.

Diese Angebote werden verbunden mit der Aufforderung, sich die optimistisch-realistischen Sichtweisen so oft und so lange ins Bewusstsein zu rufen, bis sie die früheren, belastenden Dogmen verdrängen (vgl. KRETSCHMANN 2000).

Viele Lehrerinnen und Lehrer weisen es zunächst mehr oder weniger vehement von sich, nach 15, 20 oder 25 Berufsjahren noch idealistisch überhöhte Leitbilder zu haben. Viele erleben zu ihrer eigenen Überraschung,

- wie sehr sie sich von unerfüllbaren Wunschvorstellungen leiten lassen und
- wie viel Enttäuschung, Entmutigung und letztendlich Stress sie sich damit selber zufügen und

## Rudolf Kretschmann



- dass nicht nur sie sich mit Selbstzweifeln und Versagensängsten quälen, sondern dass es vielen, wenn nicht gar fast allen, genau so geht.

Es ist dies in der Regel eine der intensivsten Phasen innerhalb unserer Seminare zur Stressprävention.

Gestatten Sie mir, an dieser Stelle eine kleine Episode zu erwähnen. In einem Seminar mit Sonderschullehrkräften äußerte eine Kollegin: Uns hat man in der Ausbildung gesagt „Ein Sonderschullehrer muss 24 Stunden im Dienst sein“, „ein Sonderschullehrer muss mit sechs Stunden Schlaf auskommen“. Und sie fügte hinzu: „Und wie haben wir unter diesem Anspruch gelitten“.

Die Probleme, die hier berührt und angesprochen werden, sind im pädagogischen Alltag häufig Tabuthemen. Das verbirgt man, darüber spricht man nicht. Wir hatten mit Kollegien zu tun, in denen die Lehrerinnen und Lehrer vergleichsweise intensiv miteinander kommunizierten. Und auch in diesen Kollegien äußerten Teilnehmerinnen „Ich dachte immer, nur ich hätte solche Probleme“ und „Mir ist ein ganzer Steinbruch vom Herzen gefallen“. Wenn Sie mögen, können Sie sich einige Momente des Nachdenkens gönnen und sich fragen, ob es auch in ihrer beruflichen Biographie Phasen gab, in denen Sie sich von unrealistischen Zielvorstellungen leiten ließen, ob solche „irrational beliefs“ Sie ggf. immer noch belasten und durch welche optimistisch-realistischen Ziele und Annahmen Sie diese ersetzen könnten.

## c) Stressprävention durch Lebensfreude und Genuss

Das Stressgeschehen ist keine grundsätzlich unsinnige Reaktion:

### 1. Bei Dauerbelastungen hat sie eine Schutz- und Warnfunktion.

Unser Körper spricht nicht mit Worten zu uns. Er spricht zu uns in Form von Gefühlen, Stimmungen oder Organempfindungen. Gefühle des Unbehagens, der Verstimmung oder auch wiederholte Erkrankungen sind allemal eine Botschaft, dass etwas in unserer Lebensführung uns nicht bekommt und dass wir für Abhilfe sorgen sollten. Man sollte sich den Stress zum Freund machen, will heißen, sensibel werden für unsere Körpersignale, sie zu beachten und die richtigen Schlüsse daraus zu ziehen. Man muss ja nicht gleich zum Hypochonder werden.

**2. Was nicht alle wissen:** Auch die schönen und erregenden Momente des Lebens sind – physiologisch gesehen – Stress. Zustände des Verliebtseins, der Euphorie nach einer erfolgreichen Prüfung oder nach einem Lottogewinn unterscheiden sich kaum von den physiologischen Zuständen bei Angst, Ärger und Wut. Hans SELYE, ein Pionier der Stressforschung unterscheidet daher zwischen Distress als dem ungesunden, zerstörerischen Stress und Eustress, dem gesunden heilsamen Stress, der mit Erfolg und Lebensfreude einhergeht. Die physiologische Ähnlichkeit von Distress und Eustress verführt dazu, in eine Psychofalle zu geraten: Bei vielen Kolleginnen und Kollegen führt das Übermaß

an kräftezehrendem Stress dazu, jegliche Art von Stress zu vermeiden, also auch den Eustress, mithin sich immer mehr auch von Lebensfreude spendenden Aktivitäten zurückzuziehen.

Besonders groß ist dabei die Gefahr der sozialen Isolation: als Lehrerinnen und Lehrer sind Sie von morgens acht bis nachmittags um vierzehn, fünfzehn oder sechzehn Uhr mit mindestens zwanzig Personen zusammen, als Fachlehrer gelegentlich mit weit über 100 Personen, denen Sie sich professionell zuwenden sollen. Im Uni-Alltag ist es übrigens nicht viel anders. Viele Beziehungsereignisse können bei diesen großen Frequenzen kaum richtig aufgearbeitet werden: eine Frage, auf die Sie keine Antwort haben, ein Vorwurf, den Sie nicht angemessen parieren können, ein Konflikt mit einem Kind oder einem Kollegen. Wenn Sie sich mit alledem richtig „aufgeladen“ haben, gehen Sie nach Hause und wünschen sich zunächst, für den Rest des Tages keinen Menschen mehr zu sehen. Und auch nicht am Wochenende und überhaupt. Selbst freundlich gemeinte Annäherungen von Familienmitgliedern oder Freunden können in der Situation als lästig erlebt werden.

- Kommunikationsüberhäuft wie Sie sind, schlagen Sie immer wieder einmal Einladungen aus;
- Selber sprechen Sie keine Einladungen aus.

Und irgendwann stellen Sie fest, dass ihr Verhältnis zu Freunden und Bekannten immer distanzierter wird.

Es kostet immer wieder ungeheure Anstrengung, sich für den Arbeitsalltag zu motivieren, wenn man am Horizont gar nichts mehr sieht, worauf man sich nach einem anstrengenden Arbeitstag, nach einer anstrengenden Arbeitswoche noch freuen kann. Wenn man nichts mehr sieht, wofür sich die ganze Anstrengung lohnt. Daher gehört zu einem erfolgreichen Stressmanagement auch, dass man reichlich Zeit und Ressourcen reserviert für Ereignisse, die Freude bereiten. Und falls Sie das viel zu lange vernachlässigt haben, könnten vielleicht Aktivitäten wie diese zu einem größeren körperlichen und seelischen Wohlbefinden führen:

- mal wieder malen
- mal wieder tanzen,
- mal wieder mehr kuscheln und schmuse
- mal wieder handwerken
- mal ins Spielcasino gehen
- mal mit dem Auto einen Schleuderkurs machen
- mal mit dem Fallschirm abspringen oder, für weniger risikofreudige
- eine Ballonfahrt buchen
- mal eine Trekkingtour machen oder
- ein Survivaltraining
- mal wieder regelmäßig ins Theater gehen oder ins Konzert
- sich mal wieder neu einkleiden – vielleicht ein gänzlich anderes Outfit zulegen
- sich eine andere Frisur zulegen
- nach vielen Jahren mal die Wohnung umräumen oder renovieren
- mal alle überflüssigen Papiere und Materialien wegwerfen

- mal wieder lange Spaziergänge machen
- mal im Fitnessstudio seinen Körper stählen
- mal eingeschlafene Freundschaften wiederbeleben.

Ich bin sicher, dass Sie das für Sie Passende finden, wenn Sie sich gezielt auf die Suche begeben. Sicher, es bedarf nach anstrengender Arbeit oft regelrechter Überwindung, sich den angenehmen Dingen des Lebens zuzuwenden. Um so befriedigter sind Sie, wenn Sie sich erst überwunden haben.

Sie finden in Ihren Arbeitsunterlagen eine Checkliste (Tabelle 5), mittels derer Sie sich später in Ruhe vergegenwärtigen können, was Sie unternehmen wollen oder können, um wieder einmal mehr Freude und Abwechslung ins Leben zu bringen – wenn Sie das brauchen.

Ich möchte mal wieder

- etwas mit meinen besten Freunden unternehmen, z.B. mit .....
- mit jemanden, der mir nahe steht, ins Kino, Theater, Konzert, gehen, und zwar am liebsten mit ..... zu.....
- eine Ausstellung besuchen, einen Vortrag anhören, am besten am .....
- malen, selbst musizieren, mich handwerklich betätigen .....
- mich völlig anders als bisher einkleiden, und zwar in Richtung .....
- etwas in meiner Wohnung/Umgebung verändern, z. B.....
- mich selbst belohnen für.....
- oder mir gezielt Lob und Bestätigung einholen von .....
- mir etwas besonders Schönes gönnen, z. B. ....
- schmuse, kuscheln, mir sinnliche Erregung gönnen, z. B. mit.....
- etwas für mich ganz „Untypisches“ machen: .....
- eine liegengebliebene Tätigkeit ganz in Ruhe langsam ohne Ablenkungen beenden
- mir einen schönen Blumenstrauß auf den Schreibtisch stellen
- mich mit einem angenehmen Duft umgeben: duftende Blüte, Parfum, Duftöl im Zimmer .....
- in Ruhe ganz allein die Natur genießen
- mir Zeit dafür nehmen, private Gedanken aufzuschreiben oder einen Brief an ..... zu schreiben
- mir allein einen besonderen Tee zubereiten oder ein köstliches Essen für mich und ..... kochen
- zu Nachbarn / Freunden / Kollegen selbst etwas Freundliches sagen und zwar zu .....

Tabelle 5: Stressprävention durch Lebensfreude

### 3. Schluss

Ich möchte Ihnen zum Abschluss zwei fiktive Szenarien entwickeln:

**1. Stellen Sie sich vor, es passierte ein Wunder und es hätten alle Lehrerinnen und Lehrer an allen Schulen die idealen Arbeitsbedingungen.**

Sicher ginge es dann vielen viel besser. Aber wirklich allen? Man kann sich auch bei idealen Bedingungen verzetteln, grämen, zerstreuen, sich selbst überfordern und sich Psychofallen stellen – daher ist Selbstmanagement oder Stressmanagement immer ein Thema, mit dem es sich zu beschäftigen lohnt.

Verfasser:

**Prof. Dr. Rudolf Kretschmann**

Studiengang  
Behindertenpädagogik, FB 12

Universität Bremen  
D-28334 Bremen

rudolf.kretschmann@t-online.de  
www.kretschmann-online.de

**2. Nun komme ich zu der zweiten fiktiven Szene: Stellen Sie sich vor, alle Lehrkräfte würden durch ein Wunder so kompetent und so belastbar, wie die Arbeitgeber sich das wünschen.**

Wären damit alle Probleme im deutschen Bildungswesen gelöst? Würden die deutschen Schülerinnen und Schüler in den PISA-Studien schlagartig 10 Rangplätze nach oben klettern und an der Spitze des Feldes stehen? Natürlich nicht. Kompetente und gut organisierte Lehrkräfte können einiges leisten und sie tun es auch. Aber – um in großem Maßstab nachhaltige Bildungserfolge zu erzielen, bedarf es klarer bildungspolitischer und pädagogischer Konzepte, ausreichender Ressourcen und einer zweckrationalen Gestaltung der Arbeitsabläufe.

Das dürfen wir bei allem Bemühen um ein gutes Stress- und Selbstmanagement nicht aus den Augen verlieren. Wir müssen der Erwartung entgegen treten, dass strukturelle Defizite des Bildungswesens allein durch das Engagement und die Selbstorganisation der Lehrkräfte kompensiert werden können – und wir müssen uns dagegen wehren, dass Lehrkräfte zu Ersatzschuldigen gestempelt werden, wenn solche faden-scheinigen Rechnungen nicht aufgehen.

Beckmann, U./ Brandt, H./ Wagner, H. (Hg.) (2004). Ein neues Bild vom Lehrerberuf. Pädagogische Professionalität nach Pisa (S.100-114). Weinheim



### Literatur

- Ellis, Albert (1979). Die rational-emotive Therapie. Das innere Selbstgespräch bei seelischen Problemen und seine Veränderung, München
- Kirschner-Liss, Kornelia/ Kretschmann, Rudolf/ Lange-Schmidt, Ingrid (2001). „Die Belastungen eines Schultags. Wie man sie übersteht und wie man sie verringern kann“, in: Kretschmann, Rudolf (Hg.) Stressmanagement für Lehrerinnen und Lehrer, Weinheim, 28-36
- Kretschmann, Rudolf (1997). „Zur Vorbeugung beruflicher Überbeanspruchung“, in: Jahrbuch für Lehrerforschung, Band I, S. u. a. Buchen, ed., München, 325-356
- Kretschmann, Rudolf (Hg./2000). Stressmanagement für Lehrerinnen und Lehrer. Ein Trainingsbuch mit Kopiervorlagen, Weinheim
- Maturana, Humberto/ Varela, Francisco (1987). Der Baum der Erkenntnis, München
- Rudow, Bernd (1994). Die Arbeit des Lehrers. Zur Psychologie der Lehrertätigkeit, Lehrerbelastung und Lehrergesundheit, Bern
- Schönwälder, H.G. (2001). Die Arbeitslast der Lehrerinnen und Lehrer, Essen