



# Herausforderung

*Dipl. Psychologe Helmut Heyse*



# Lehrergesundheit

Arbeitsstand Februar 2012



# Lehrer-Gesundheit

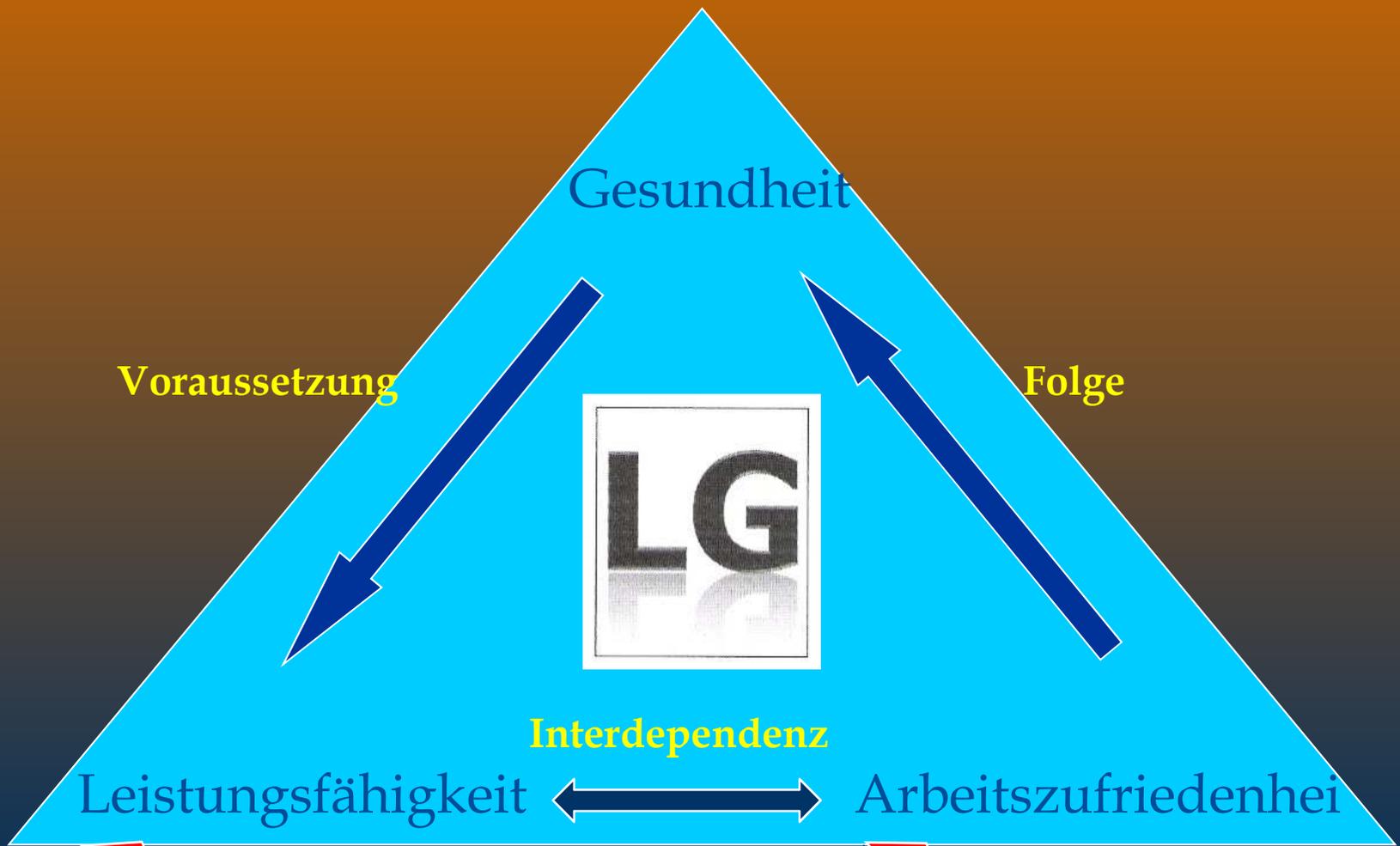
## Was kommt jetzt?

- **Lehrergesundheit zwischen Anforderungen – Belastungen – Beanspruchung**
- **Individuelle und systemische Belastungsfaktoren**
- **Ein Modell für die psychische Gesundheit**
- **Verhaltensmanagement und Verhältnismanagement**
- **Individuelle und kollegiale Maßnahmen zur Gesundheitsförderung von Lehrkräften und Schulleitungen**



# Lehrergesundheit:

Maßnahmen zum Erhalt und zur Förderung, ggf. Wiederherstellung von **Gesundheit, Leistungsfähigkeit** und **Arbeitszufriedenheit** von **Lehrkräften und Schulleitungen**



Voraussetzung

Gesundheit

Folge



Interdependenz

Leistungsfähigkeit



Arbeitszufriedenheit



z.B. Kompetenzmangel,  
Überforderung durch  
Anforderungen und  
Belastungen



z.B. unrealistische  
Ziele,  
Anspruchsniveau,  
Arbeitsbedingungen

Die Gesundheit  
ist wie Salz:

Man bemerkt nur,  
wenn es fehlt.



# Psychische Gesundheit: Arbeitspsychologische Kategorien

## Anforderungen

- Merkmale des beruflichen Auftrags
- Merkmale des Arbeitsplatzes, Vorgaben, Rahmenbedingungen
- Qualifikations- und Kompetenzforderungen an die Person (Anforderungsprofil)

## Belastungen

Hinderliche materielle, soziale ... Arbeitsbedingungen, überhöhte qualitative/quantitative Ansprüche in Relation zur Zeit, Multitasking ...

## Psychische Beanspruchung

Anforderungen und Belastungen werden subjektiv unterschiedlich erlebt und verarbeitet: Herausforderung ↔ Bedrohung

# Arbeitspsychologische Kategorien



## Anforderungen

- Merkmale des beruflichen Auftrags
- Merkmale des Arbeitsplatzes, Vorgaben, Rahmenbedingungen
- Qualifikations- und Kompetenzforderungen an die Person (Anforderungsprofil)

# Arbeitspsychologische Kategorien



## Anforderungen - Auftrag

### Problem:

Ungenauere Arbeitsplatz- /Aufgaben-  
beschreibung des Lehrerberufs

### Risiko u.a.:

- Aufbürden immer neuer Aufgaben und Anforderungen
- Widersprüchliche Zielsetzungen
- Keine passgenaue Ausbildung (Dominanz fachlicher Inhalte)

Der Lehrer hat die Aufgabe,  
eine Wandergruppe mit  
Spitzensportlern und Behinderten  
bei Nebel durch unwegsames  
Gelände zu führen,  
und zwar so, dass alle bei bester  
Laune und möglichst gleichzeitig  
an drei verschiedenen Zielorten  
ankommen.

(GUDJONS)

# Arbeitspsychologische Kategorien



## Anforderungen - Arbeitsplatz

### Arbeitspsychologische Pluspunkte

- Sinnhaftigkeit des Berufs
- Autonomie - wenig Reglementierung des Unterrichts - viel Selbstbestimmung
- Möglichkeit zur Weiterentwicklung
- Variabilität in der Arbeit
- flexible Zeitgestaltung
- soziale Interaktion ...

# Arbeitspsychologische Kategorien



## Anforderungen – Qualifikationen

### Anforderungsprofil

*„Genau genommen wissen wir weder, welche Eigenschaften ein guter Lehrer haben sollte, noch wie man diese befördert.“*

Hermann Lange, ehem. Staatsrat für Schule, Hamburg  
(Süddeutsche Zeitung - SZ-Spezial „Lernen“ 28.6.2005, S. 17)



War sie nicht  
eine Kollegin  
von Dir?

Ja, früher war  
sie Lehrerin –  
aber ihre Nerven  
hielten das  
nicht aus!

# Arbeitspsychologische Kategorien



## Belastungen

Man kann sich  
über alles ärgern  
- aber man ist dazu  
nicht verpflichtet!

# Arbeitspsychologische Kategorien

## Arbeitsplatz-Belastungen



- Druck durch unerledigte Aufgaben und immer neue Forderungen und Veränderungen
- Erfordernis ständiger psychischer Präsenz (sich permanent auf verschiedenste Personen und Situationen einstellen müssen)
- eingeschränkte Erholungsmöglichkeiten in der Unterrichtszeit
- Verarbeitung negativer Emotionen (z. T. aus lang anhaltenden konfliktreichen Beziehungen)
- Mangel an Anerkennung und Wertschätzung
- Erleben unzureichender sozialer Unterstützung

**Zusammenfassung nach Schaarschmidt**

# Arbeitspsychologische Kategorien

## Aufgaben-Belastungen



### Der Bildungs- und Erziehungsauftrag ...

- erfordert Kooperation zwischen Lehrenden und Lernenden und deren Eltern – ohne Befugnisse bei Kooperations-Verweigerungen
- verlangt permanente Überbrückungsarbeit zwischen den Zielen der Schüler und den Zielen der Schule
- birgt ein hohes Konflikt- und Störungspotenzial
- ist nach „oben offen“, nie abgeschlossen
- ...

# Arbeitspsychologische Kategorien

## Fehlbelastungen durch ...



- zu hohe qualitative und quantitative Anforderungen
- unklare, widersprüchliche Anweisungen
- unvollständige Aufgabenerledigung, Störungen und Unterbrechungen
- Zeit- und Termindruck
- Informationsüberfrachtung
- Multitasking
- schlechtes Betriebsklima, konfliktreiche Kommunikation

# Belastungen können erschlagen



Zumindest krank machen

# Gründe für Frühpensionierungen von Lehrkräften

in Prozent von n=5.548 (Weber 2004)



## Belastungen

Psyche/Verhalten	50,0
Muskel/Skelett	16,3
Herz/Kreislauf	9,6
Tumor/Krebs	6,7
Auge/Ohr	2,9
Nervensystem	1,9
andere	12,5

Die Schule sollte den  
Menschen vervollkommen,  
aber nicht fertig machen.

C. ROMAN

# Arbeitsplatz Schule in Deutschland

42.524 schulische Einrichtungen

12,4 Mio Schülerinnen und Schüler

1.025.154 Lehrkräfte (Autobranche: 750.000!)

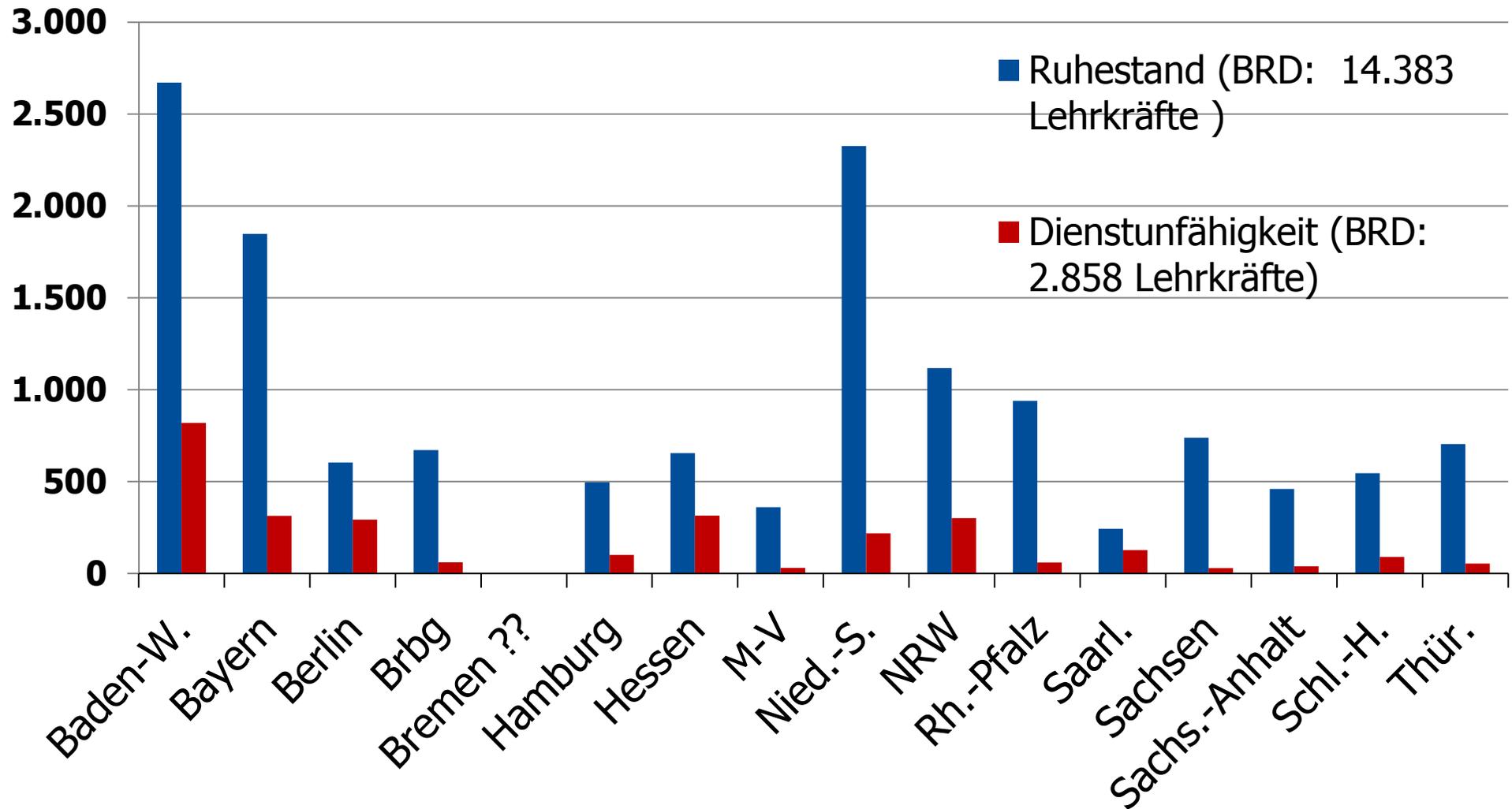
(52% Vollzeit,  
34% Teilzeit,  
15% stundenweise)

(Statistisches Bundesamt 2010/2011)

# Ruhestandsversetzungen insgesamt

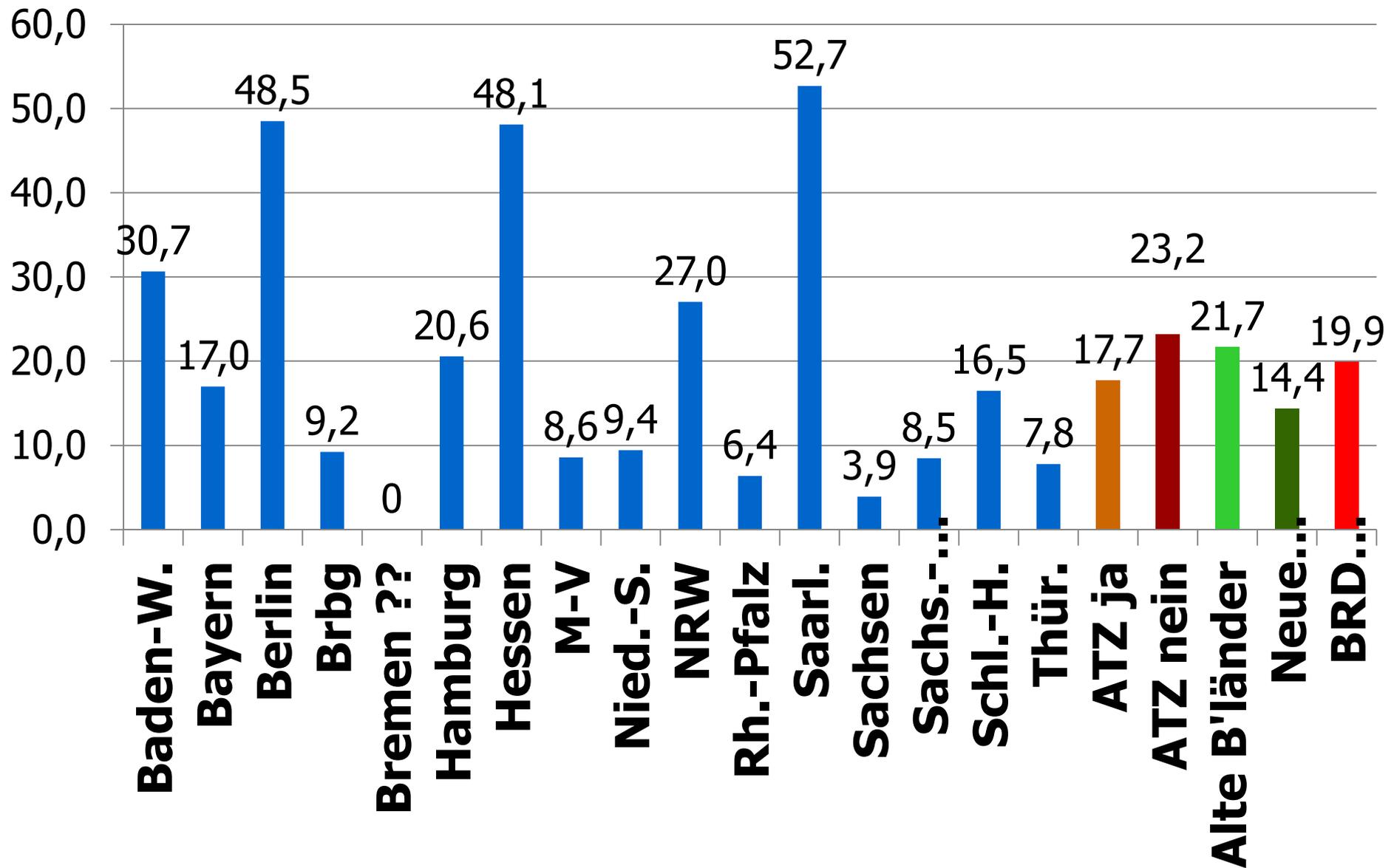
## Pensionierung wegen Dienstunfähigkeit

2008/09 Stat. Bundesamt

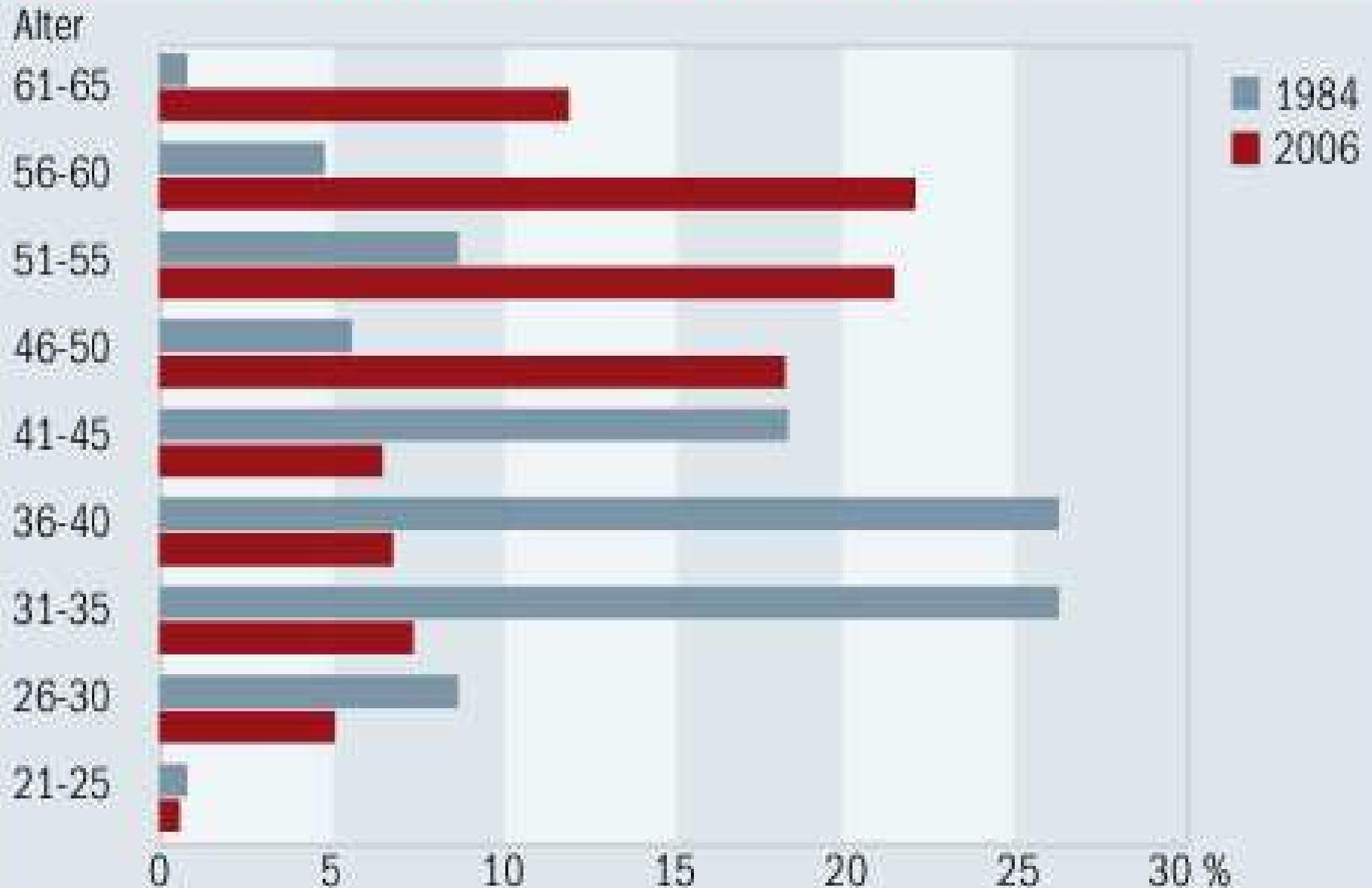


# Dienstunfähigkeit in Prozent der Ruhestandsversetzungen

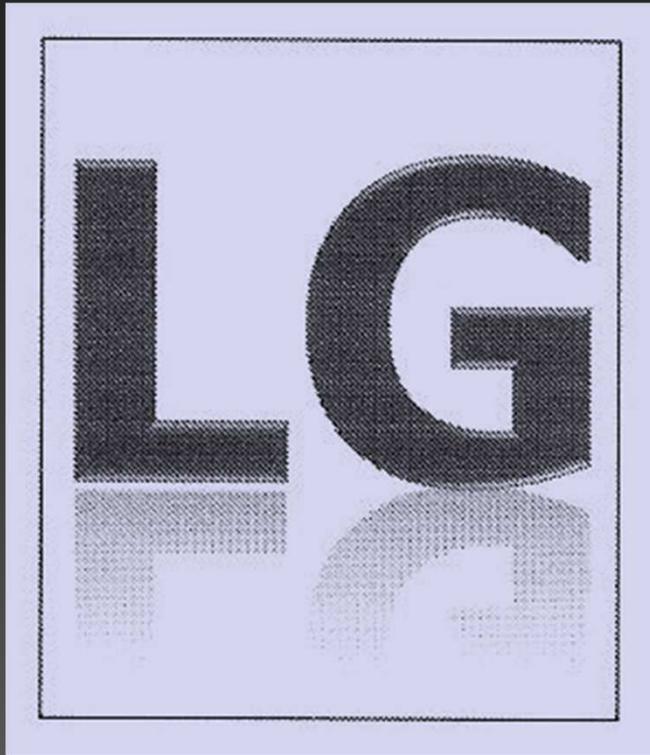
2008/09 Stat. Bundesamt (insg. 14.383; DUF 2.858)



# ALTERSPYRAMIDE DER LEHRERSCHAFT 1984/2006



Quelle: Ifo-Institut für Wirtschaftsforschung



**Warum  
werden  
nicht alle  
krank?**

Ein Modell psychischer Gesundheit

# Arbeitspsychologische Kategorien



## Psychische Beanspruchung

Belastungen werden subjektiv unterschiedlich empfunden

*Es sind nicht die Ereignisse, die uns glücklich oder unglücklich machen, sondern unsere Interpretationen. SENECA*

# Arbeitspsychologische Kategorien

## Psychische Beanspruchung



- Belastungen sind Wahrscheinlichkeitsfaktoren, keine zwingenden „Wenn – Dann – Beziehungen“ (Herausforderung ↔ Bedrohung).
- Belastungsfaktoren können individuell zu unterschiedlichen Reaktionen führen, je nach persönlichen Voraussetzungen  
(EN 10075 - 2000: Ergonomische Grundlagen bzgl. psychischer Arbeitsbelastung).
- Es besteht kein direkter Zusammenhang zwischen subjektivem Belastungserleben mit tatsächlicher Gesundheitsgefährdung: Physiologische Gesundheitsindikatoren sind um so günstiger, je höher sich Lehrkräfte belastet fühlen, **wenn sie dabei ihre eigenen Ansprüche verwirklichen können.** (Scheuch)

# Definition psychische Gesundheit:

= lebenslange Entwicklungsaufgabe, im privaten und beruflichen Bereich eine Balance herzustellen

zwischen, sozialen, materiellen, organisatorischen ...

**SOLLEN** Anforderungen und Belastungen ...

**WOLLEN** persönlichen Zielen, Ansprüchen, Erwartungen ... und

**KÖNNEN** kognitiven, emotionalen, sozialen und personalen Ressourcen, Fähigkeiten, Kenntnissen ...



# Balancieren im Lehrerberuf: Risikofaktoren

WOLLEN

Selbstaussbeutung

Arbeitssucht

Motivation

Identifikation

Schonung

innere Kündigung



KÖNNEN

Eignung

SOLLEN

Überforderung

Unterforderung

# Passung von ...

Anforderungen  
Belastungen

Zielen  
Ressourcen

= psychische Gesundheit



## Schaarschmidt/Fischer:

„Psychisch gesund ist nach unserem Verständnis ein Mensch,

- dem es im Alltag gelingt, sich engagiert und doch entspannt den Anforderungen zu stellen,
- der über eine positive Einstellung zu sich selbst und zu den eigenen Wirkungsmöglichkeiten verfügt,
- der Ziele verfolgt,
- der in seinem Tun Sinn erfahren kann und sich sozial aufgehoben fühlt.“

# Arbeitspsychologische Kategorien

## Psychische Beanspruchung



*Der schlimmste Diktator  
sitzt in uns selbst!*

Unsere Ziele, Wünsche, Erwartungen ...  
definieren gleichzeitig,  
was wir als Hindernis, Beeinträchtigung  
und Überforderung erleben.

# Dazu gehören die verinnerlichteten Antreiber

- Fehler machen ist schlimm: Sei perfekt!
- Zeit ist kostbar: Mach schnell!
- Schwächen zeigt man nicht: Sei stark! Reiß dich zusammen!
- Du bist nur was, wenn du was leistest: Streng dich an! Hab Erfolg!
- Alle sollen dich mögen: Mach es allen recht! Keine Konflikte!
- Lass dir nichts gefallen: Wehr dich! Du musst immer Sieger sein!

... können positiv wirken, denn sie ...

- bestimmen Prioritäten
- prägen Beziehungen und Kooperationen
- geben Selbstbestätigung, Sicherheit, gutes/schlechtes Gefühl



## Die inneren Antreiber ...

... wirken aber auch belastend, denn sie ...

- setzen unter Druck
- sind nie vollends erreichbar
- schränken Lebensqualität ein
- isolieren von anderen Menschen und von Lebensbereichen

Wirklich, er war unentbehrlich!  
Überall, wo was geschah  
Zu dem Wohle der Gemeinde,  
Er war tätig, er war da.  
Schützenfest, Kasinobälle,  
Pferderennen, Preisgericht,  
Liedertafel, Spritzenprobe,  
Ohne ihn, da ging es nicht.

Ohne ihn war nichts zu machen,  
Keine Stunde hatt' er frei.  
Gestern, als sie ihn begruben,  
War er richtig auch dabei.  
(W. Busch)

# Bewältigung von Belastungen

*Alle Veränderung  
beginnt im Kopf.*

*(REINHARD SPRENGER)*

# Gesundheitsförderliche Maßnahmen

## Ansatzpunkte



- Haltung und Verhalten der einzelnen Person (**Verhaltensmanagement**)
- Arbeitsbedingungen an der einzelnen Schule und Rahmenbedingungen des Schulsystems (**Verhältnismanagement**)

psychische Gesundheit

# Lehrergesundheit

KÖNNEN

WOLLEN

Verhaltensmanagement

Interdependenz

SOLLEN

DÜRFEN

ERMÖG-  
LICHEN

Verhältnismangement



# Gewichtung von Verhaltensmanagement und Verhältnismanagement



# Gesundheitsförderliche Maßnahmen

## Zielrichtungen



- **Empowerment:**  
Stärkung von Ressourcen und Kompetenzen
- **Prävention:**  
Beseitigung/Reduzierung individueller und institutioneller Risikofaktoren
- **Intervention/Rehabilitation:**  
Wiederherstellung von Gesundheit und Dienstfähigkeit

# Matrix der Lehrgesundheit

Zielrichtungen 	Stärkung von Ressourcen	Prävention	Intervention/ Rehabilitation
Ansatzpunkte 			
Individuum  Was könnte mir persönlich helfen?			
Einzelschule  Was könnte uns als Schule helfen?		<p data-bbox="1115 815 1205 831">Helmut Heyse</p> <p data-bbox="1115 847 1413 922"><b>Herausforderung Lehrgesundheit</b></p> <p data-bbox="1115 938 1406 986">Handreichungen zur individuellen und schulischen Gesundheitsförderung</p> 	
Schulsystem Was müsste bildungspolitisch und schulaufsichtlich geschehen?			



# Matrix der Lehrergesundheit

Zielrichtungen 	Stärkung von Ressourcen	Prävention	Intervention/ Rehabilitation
Ansatzpunkte 	<p style="text-align: center;"><b>individuelles Verhaltensmanagement</b></p>		
Individuum  Was könnte mir persönlich helfen?			
Einzelschule  Was könnte uns als Schule helfen?			
Schulsystem Was müsste bildungspolitisch und schulaufsichtlich geschehen?			

Du kannst den Vögeln der  
Besorgnis nicht verbieten,  
über deinen Kopf zu fliegen.

## Verhaltensmanagement

Aber du kannst sie hindern,  
in deinem Kopf  
Nester zu bauen.



# Individuelles Verhaltensmanagement

Zielrichtungen ☞	Stärkung von Ressourcen	Prävention	Intervention/ Rehabilitation
Ansatzpunkte ☝			
<p><b>Individuum</b></p> <p>Was könnte mir persönlich helfen?</p> <p><b>Vorschläge, Ideen</b></p>	<p><b>Erwerb und Weiterentwicklung</b> fachlicher, methodischer, pädagogischer, sozialer sowie personaler und kommunikativer <b>Kompetenzen</b></p> <p>Günstige <b>Bewältigungsstrategien</b>, Zeitmanagement...</p> <p>z.B. durch Supervision, Beratung, Fortbildung</p>	<p>Methodisch – didaktisch fundierter, entlastender <b>Unterricht</b></p> <p>Angemessene <b>Ziele</b>, Anspruchsniveausetzung - Identifikation</p> <p>Gesunde physische und mentale <b>Lebensführung</b></p> <p>Soziales Netz</p> <p><b>Balance</b> zwischen Engagement- Ausgleich – Besinnung (ora et labora)</p>	<p>Rechtzeitige medizinische <b>Behandlung</b> und Psychotherapie</p> <p>Teilzeit</p> <p>Sabbatjahr</p> <p>Versetzung</p> <p>Funktionswechsel</p> <p>Berufswechsel</p> <p><b>alternativer Einsatz</b> für gesundheitlich „<b>angeschlagene</b>“, unterrichtsunfähige <b>Lehrkräfte</b></p>

# STUFEN IM VERHALTENSMANAGEMENT

## 1. AUFTAUEN

Bestandsaufnahme von KÖNNEN – WOLLEN – SOLLEN  
(Fragebogen, kritischer Freund, Handreichungen, Tests (z. B. [www.ichundmeineSchule.de](http://www.ichundmeineSchule.de)), Tagebuch ...

Identifizieren veränderungsbedürftigen eigenen Verhaltens:  
Was, wann, wie, bei wem (immer wenn ...); Entwicklung und  
Folgen, Motive und Vorteile ...

Suche nach alternativen Verhaltensweisen und Zielen: Positiv,  
persönlich, konkret, überprüfbar, realistisch, jetzt, zeitlich  
überschaubar

*Warum sollten wir unser Verhalten nicht schon zum  
Besseren ändern, noch bevor unser Leben bedroht ist?*

J. KIRSCHNER



# Verhaltensmanagement

„Eigentlich bin ich ganz anders, aber ich komme so selten dazu.“

(Heimito von Doderer)

# STUFEN IM VERHALTENSMANAGEMENT

## 2. VERÄNDERN

Suche nach Ressourcen: Zeit, Energie, soziale Unterstützung (KESS), Belohnungen...  
Modifikation der Arbeitsumgebung

Entscheidung für ein Ziel; Klärung von zielführenden Aktivitäten und Zwischenzielen ...; Widerstände bedenken

Bestimmen von Kriterien zur Fortschrittmessung: soziale, individuelle Norm, Sachkriterien; Verhalten bei Rückschlägen, Inkonsequenz, Irrwegen ...

*Wenn man nicht genau weiß, wohin man will, landet man leicht da, wo man gar nicht hin wollte. R. F. MAGER*

# STUFEN IM VERHALTENSMANAGEMENT

## 3. STABILISIEREN

Anfangen und gegen die alten Routinen durchhalten, bis das neue Verhalten zur neuen Routine wird

Evaluieren: Fortschritte und Rückschläge, Widerstände und Erfolge dokumentieren (Veränderungsprotokoll)  
Rückmeldungen suchen, Nebenwirkungen registrieren

... nächstes Verhaltensprojekt anfangen

*Wenn du aufgibst, wirst du nie erfahren, ob es das nicht doch wert gewesen wäre. D. WIESER*



# Verhaltensmanagement

*Es ist nie zu spät,  
das zu werden,  
was man hätte sein  
können*

(GEORGE ELIOT)



# Matrix der Lehrer\*innen-Gesundheit

Zielrichtungen Ansatzpunkte	Stärkung von Ressourcen	Prävention	Intervention/ Rehabilitation
Individuum Was könnte mir helfen?			
Einzel- schule Was könnte uns als Schule helfen?	<b>Verhältnismangement an der eigenen Schule</b>		
Schulsystem Was müsste bildungspolitisch und schulaufsichtlich geschehen?			



# Verhältnismanagement

Verhältnismanagement ist das Bemühen, die Arbeits- und Lebensverhältnisse optimal zu gestalten und Belastungen zu reduzieren oder wenn möglich zu beseitigen.

# Gemeinsame Probleme müssen gemeinsam bearbeitet werden



# Verhältnismangement

Zielrichtungen	Stärkung von Ressourcen	Prävention	Intervention/ Rehabilitation
Ansatzpunkte			
<p><b>Einzelsschule</b></p> <p>Was könnte uns als Schule helfen?</p> <p><b>Vorschläge, Ideen</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Kultur der Wertschätzung</li> <li>● Kooperation und kollegiale Unterstützung</li> <li>● feste Zeiträume für Interaktion und Kommunikation (z. B. jour fixe ...)</li> <li>● Engagement bei der Gestaltung der Schule</li> <li>● Verankerung der Gesundheitsförderung im Schulprogramm</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● gesundheitsförderliche Unterrichtsgestaltung und -organisation</li> <li>● gesundheitsdienliches Arrangement der Arbeitsumgebung z. B.               <ul style="list-style-type: none"> <li>– ungestörte Pausen für Lehrkräfte</li> <li>– Lärmeindämmung im Klassenraum, in Pausen; Ruhezeiten</li> <li>– Schulökologie (Raumluft, Beleuchtung ...)</li> </ul> </li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Fürsorge in Krisensituationen, vereinbartes Krisenmanagement</li> <li>● Rückkehrgespräche</li> <li>● alternativer Einsatz für gesundheitlich „angeschlagene“, unterrichtsunfähige Lehrkräfte</li> <li>● entlastender Stunden-/ Einsatzplan</li> </ul>



# Verhältnismangement

*Streitfrage:  
Wenn jemand unter einer  
Last zusammenbricht –  
war der Mensch zu  
schwach oder war die  
Last zu groß?*



# Matrix der Lehrer\*innen-Gesundheit

Zielrichtungen 	Stärkung von Ressourcen	Prävention	Intervention/ Rehabilitation
Ansatzpunkte 			
Individuum  Was könnte mir helfen?			
Einzelschule  Was könnte uns als Schule helfen?			
Schulsystem Was müsste bildungspolitisch und schulaufsichtlich geschehen?	<b>Verhältnismanagement von Schulaufsicht und Bildungspolitik</b>		

siehe:  
**Landauer Empfehlungen  
zur Lehrergesundheit**

[www.add.rlp.de](http://www.add.rlp.de) – Lehrergesundheit



**„Lehrergesundheit fördert  
Qualität von Schule“**

Ergebnis einer  
bundesweiten interdisziplinären  
Expertentagung des Projektes  
Lehrergesundheit Rheinland-Pfalz

2004 in Landau/Pfalz



# Gesundheitsförderliche Merkmale eines Arbeitsplatzes

- Ein Klima von Respekt und Unterstützung
- Entscheidungs- und Gestaltungsspielräume
- Transparenz der betrieblichen Zusammenhänge
- angemessene Anforderungen an Routine, Kreativität und Motorik
- vorhersehbare und als gerecht empfundene materielle und immaterielle Anreize
- ein technisch sicherer und nach ergonomischen Erkenntnissen gestalteter Arbeitsplatz
- Verwertung gesundheitsrelevanter Daten für die Optimierung des Arbeitsplatzes.

(zitiert nach ROSENBROCK):

1. Die Arbeit ist so zu gestalten, dass eine **Gefährdung** für Leben und Gesundheit möglichst **vermieden** und die **verbleibende Gefährdung** möglichst **gering** gehalten wird;

## Das Arbeitsschutzgesetz § 4 Allgemeine Grundsätze

2. **Gefahren** sind an ihrer **Quelle** zu bekämpfen
3. ....
4. ....
5. **individuelle Schutzmaßnahmen sind nachrangig** zu anderen Maßnahmen; ...

1.

"Die Beschäftigten sind verpflichtet,  
**nach ihren Möglichkeiten sowie gemäß der  
Unterweisung und Weisung des Arbeitgebers**  
für ihre Sicherheit und Gesundheit bei der  
Arbeit Sorge zu tragen.

## Das Arbeitsschutzgesetz § 15 "Pflichten der Beschäftigten":

2.

Entsprechend Satz 1 haben die Beschäftigten  
auch **für die Sicherheit und Gesundheit der  
Personen zu sorgen, die von ihren Handlungen  
oder Unterlassungen  
bei der Arbeit betroffen sind."**



# Zusammenfassung

**Was brauchen  
Lehrkräfte und Schulen,  
um gesund  
und leistungsfähig zu bleiben?**

# Lehrerinnen und Lehrer brauchen..

- Professionelle Kompetenzen
- Anerkennung, Soziale Ressourcen, Unterstützung
- Teamfähigkeit und Kooperation
- Erleben von Selbstwirksamkeit
- Balance von KÖNNEN – WOLLEN – SOLLEN
- Positives Denken, Leichtigkeit, Humor, Gelassenheit
- Akzeptieren von Unveränderlichem



## sie brauchen auch ...

- ausgeglichenen Rollenhaushalt
- Zeitmanagement
- Distanzierungsfähigkeit
- Selbstbewusstsein, Ich-Stärke
- Selbstaufmerksamkeit
- gesunderhaltenden Umgang mit Lärm, Stress, Chaos, „Multitasking“





## Schulen brauchen ...

- **Verständigung über Ziele und Werte**
- **ermutigende, partizipative Führung; Delegation und Beteiligung an Prozessen; „ambulantes“ Management**
- **Transparenz von internen und externen Entscheidungen**
- **hohe, aber erreichbare Erwartungen an die Leistung von Schülerinnen, Schülern und Lehrkräften**



## sie brauchen auch ...

- **Kultur der Wertschätzung und konstruktiven Rückmeldungen**
- **individuelle Förderung und gegenseitige Unterstützung**
- **permanente Evaluation von Leitideen, pädagogischen Strategien und Fortschritten**
- **gesundheitsdienliche soziale und ökologische Arbeitsplatzbedingungen (Lärm...)**

# Anleitung zum Krank-Werden

- Opfere alles für Deinen Job auf
- lass Dir nicht helfen;  
Du kannst es eh' am besten
- gehe keine Kompromisse ein
- beziehe jede Bemerkung auf Dich
- betrachte Widerspruch als  
persönliche Beleidigung
- ohne Dich geht gar nichts



*Ich danke Ihnen für Ihre  
Aufmerksamkeit!*

*Gehen Sie gut mit sich um!*