«Eine grössere Gruppe von Lehrpersonen neigt dazu, sich zu sehr zu verausgaben»

Lehrpersonen sollen engagiert sein, Verantwortung übernehmen und immer mehr Anforderungen bewältigen. Der Psychologe Andreas Krause erklärt, welche Belastungen das System Schule erzeugt und was Schulen dagegen tun können.



Foto: zVg

Andreas Krause forscht unter anderem zu betrieblichem und schulischem Gesundheitsmanagement.

Herr Krause, wann wird Engagement zur Selbstgefährdung?
Hohes Engagement ist begrüssenswert. Es geht meist mit Sinnerleben einher und hängt auch positiv mit Gesundheit zusammen. Die Grenze lässt sich deshalb nicht allein an der Zahl der Arbeitsstunden festmachen. Problematisch wird es, wenn Lehrpersonen im Arbeitsalltag gegen die eigenen Erholungsbedürfnisse arbeiten, etwa wenn sie fortlaufend auf Pausen verzichten oder trotz Krankheit arbeiten. Unsere Forschung deutet darauf hin, dass sich der Verzicht auf Freizeit sogar kritischer auf die Gesundheit auswirkt als eine hohe Anzahl an Arbeitsstunden. Wenn Lehrpersonen also fortlaufend zugunsten der Arbeit auf etwas verzichten, seien es private Kontakte, Schlaf, Pausen, Bewegung oder Hobbys, lässt sich daran ein potenziell gesundheitskritisches Muster gut erkennen.

Wie stark ist Selbstgefährdung im Lehrberuf angelegt?
Interessierte Selbstgefährdung meint, dass ich ein eigenes Interesse an der Erfüllung überhöhter Erwartungen, Ziele und Kennzahlen entwickle und daran festhalte, selbst wenn es die Rahmenbedingungen nicht hergeben. Lehrpersonen erhalten vergleichsweise viel Autonomie, werden aber zugleich zumindest als Schule an Ergebnissen gemessen, die sich nur begrenzt steuern lassen, etwa an den Lernfortschritten der Schülerinnen und Schüler, am Gelingen der Integration oder der Elternzufriedenheit. Als Lehrperson kann ich immer noch etwas mehr machen, um dies positiv zu beeinflussen, die Arbeit ist nie abgeschlossen. Hinzu kommt ein vielfach ausgeprägtes Berufsethos. In dieser Kombination neigt eine grössere Gruppe von Lehrpersonen dazu, sich zu sehr zu verausgaben und vor allem nicht gut abzuschalten.

> Falls ein ganzes Schulteam an einem Strang zieht und kreative Lösungen im Alltag erprobt, ist eine ganze Menge möglich.

Ist integrative Förderung eine Belastung – oder eine Frage der Ressourcen?
Die Berufszufriedenheitsstudie aus dem Jahr 2024 identifizierte die integrative Förderung als besonders stark wahrgenommener Belastungsfaktor. Integration verändert die Arbeitsaufgabe erheblich. Sie erhöht die Heterogenität, den Abstimmungsbedarf und häufig auch die emotionalen Anforderungen. Insofern ist Integration potenziell eine zusätzliche Belastung, gerade wenn Lehrpersonen den Eindruck haben, dass sich zu viele Schülerinnen und Schüler mit hohem Unterstützungsbedarf oder herausforderndem Verhalten in einer Klasse befinden. Die Forschung zeigt aber auch: Ob daraus gesundheitlich problematische Belastungen entstehen, hängt von der konkreten Umsetzung und auch von der Qualität des Miteinanders im Schulhaus ab. Falls ein ganzes Schulteam an einem Strang zieht und kreative Lösungen im Alltag erprobt, ist eine ganze Menge möglich. Ich möchte aber nichts schönreden. Generell gilt leider: Veränderungen in Organisationen gehen im Durchschnitt zunächst mit subjektiv schlechter wahrgenommenen Arbeitsbedingungen und einer Beeinträchtigung der Gesundheit einher. Veränderungen gesundheitssensitiv zu gestalten, ist eine hohe Kunst.

Kann eine Ressource unter bestimmten Bedingungen selbst zur Belastung werden. Beispielsweise kann Autonomie eigentlich gesundheitsförderlich sein. Wenn aber niemand vorgibt, wann eine Aufgabe «gut genug» erledigt ist, kann Autonomie auch dazu führen, dass Lehrpersonen ihre Arbeit immer weiter ausdehnen.

Ja, das «zweischneidige Schwert» der Autonomie mit sowohl positiven als auch negativen Auswirkungen wird tatsächlich in der Forschung viel diskutiert. Die Aussagen bewegen sich aber auf empirisch dünnem Eis. Autonomie wirkt sich in fast allen Studien eindeutig positiv aus. Das Problem ist bei genauerer Betrachtung dann doch nicht die «zu hohe» Autonomie, sondern zum Beispiel hohe Eigenverantwortung bei schlechten Rahmenbedingungen oder schlechter Stimmung im Miteinander. Diese Spannungsfelder gilt es zu erkennen und zu bearbeiten. Autonomie ist im Schulkontext sowieso etwas Spezielles. Traditionell haben die Lehrpersonen viel individuelle Autonomie und führen ihren Unterricht gemäss eigenen Überzeugungen durch. Mit der geführten Schule soll aber seit über zwei Jahrzehnten der Schritt von «Ich und meine Klasse» hin zu «Wir und unsere Schule» erfolgen. Ich muss als Lehrperson dann auch individuelle Autonomie abgeben, damit kollektive Selbstregulation an der Schule gelingen kann. Wenn das an einer Schule gelingt, wirkt sich das auf die Gesundheit der Lehrpersonen positiv aus. Also: kollektive Autonomie stärken und Lehrpersonen dadurch entlasten. Dabei muss ich als Lehrperson allerdings auch mitmachen wollen.

Wann entlastet Zusammenarbeit – und wann belastet sie?

Da ist meines Erachtens die entscheidende Frage, wenn wir eine für Lehrpersonen gesundheitsförderliche Schulentwicklung anstreben: Wie können wir die Zusammenarbeit so gestalten, dass Entlastung tatsächlich spürbar wird und auftretende Schwierigkeiten gemeinsam bewältigt werden? Die Qualität der Zusammenarbeit unterscheidet sich übrigens sehr stark zwischen Schulen. Zusammenarbeit entlastet, wenn sie tatsächlich zu geteilter Verantwortung, besseren Entscheidungen und konkreter Unterstützung führt. Dazu müssen Rollen, Zuständigkeiten und Entscheidungswege geklärt sein. Es reicht nicht, dass viele Personen beteiligt sind. Gute Zusammenarbeit beantwortet Fragen wie: Wer übernimmt welche Aufgabe? Wer darf was entscheiden? Wie nutzen wir Sitzungen nicht nur zum Informationsaustausch, sondern auch dazu, gemeinsam Entscheidungen zu treffen und konkrete Schwierigkeiten zu lösen? Was ist wichtig, was können wir gemeinsam weglassen? Forschung zu Schweizer Lehrpersonen zeigt auf jeden Fall, dass soziale Unterstützung schützt, während soziale Belastungen mit stärkerer Selbstgefährdung zusammenhängen.

> Die eher unspektakulären Veränderungen im Arbeitsalltag sind für eine nachhaltige Verbesserung der Arbeitsbedingungen entscheidender als ein isoliertes Gesundheitsprogramm.

Wo sollte eine Schule in der Förderung der Gesundheit der Lehrpersonen ansetzen?

Die eher unspektakulären Veränderungen im Arbeitsalltag sind für eine nachhaltige Verbesserung der Arbeitsbedingungen entscheidender als ein isoliertes Gesundheitsprogramm. Eine klare Aufgabenverteilung, weniger parallele Projekte, verlässliche Unterstützungswege, geschützte Arbeitszeiten, aber auch verbindliche Kooperationszeiten und mehr gemeinsame Entscheidungen, was nicht mehr gemacht wird. Gemeinsam geteilte Werte und eine positive Haltung untereinander im Schulteam können einiges bewirken, um schrittweise Arbeitsbedingungen zu verbessern. Die Schulleitung sollte diesen Spirit in den Arbeitsalltag an der Schule integrieren. Eine denkbare erste Massnahme kann allerdings auch der Aufbau eines Absenzen- und Case Managements sein, wenn dazu noch nichts läuft an der Schule.

Was machen resiliente Schulen anders?

Diese Schulen sind nicht dadurch gekennzeichnet, dass es dort keine Belastungen oder Konflikte gibt. Sie können aber besser damit umgehen und bleiben auch unter Druck gemeinsam handlungsfähig. Eine kleine Checkliste für resiliente Schulteams:

- Die Schulleitung nimmt Belastungssignale ernst und reagiert sichtbar.
- Probleme dürfen angesprochen werden, ohne als persönliches Versagen zu gelten.
- Das Kollegium unterstützt sich konkret und nicht nur emotional.
- Rollen, Ziele und Entscheidungswege sind geklärt.
- Zusammenarbeit führt zu geteilter Arbeit und geteilter Verantwortung.
- Bei neuen Anforderungen wird auch gefragt, was dafür entfallen muss.
- Schwierige Situationen werden gemeinsam ausgewertet und zur Verbesserung der Arbeitsorganisation genutzt.
- Qualitätsansprüche werden (im Gespräch) realistisch an die verfügbaren Ressourcen angepasst.

Teamresilienz entsteht letztlich in der Art, wie eine Schule Belastungen wahrnimmt, Verantwortung im ganzen Schulteam verteilt und gemeinsam auf Probleme reagiert.

zur Person

Prof. Dr. Andreas Krause ist Psychologe und seit 2006 Experte für Arbeit und Gesundheit am Institut Mensch in komplexen Systemen der Hochschule für Angewandte Psychologie FHNW. Dort leitet er das Weiterbildungsprogramm CAS Betriebliches Gesundheitsmanagement.

KATJA BURGHERR
Redaktorin Schulblatt