

## **Schulleitung: Stresspotenziale und Stressprävention**

### **Inhalte**

1. Belastungen im Lehrerinnen und Lehrerberuf
2. Belastungen und Belastungsfolgen in der Schulleitung
3. Vorzüge der Leitungstätigkeit
4. Möglichkeiten von Stressabbau und Stressprävention durch
5. Fazit

Bevor Sie mit der Lektüre dieses Beitrags beginnen, können Sie vergegenwärtigen, wie gestresst Sie sind.

## **Stress im Lehrerberuf, Stress in der Leitungstätigkeit - ein paar Fragen zum Nachdenken**

Haben Sie oft das Gefühl, dass Ihnen die Zeit davonläuft? Wenn ja, wie fühlen Sie sich dann?

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 Wesentlich 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, Lärm an einem Schulvormittag - 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?

Ich führe seit mehreren Jahren Seminare zur Stressprävention mit Lehrerinnen und Lehrern durch. In jüngster Zeit kommen auch Anfragen, solche Seminare für Schulleitungen zu organisieren. Das mag Zufall sein, das mag jedoch auch Folge veränderter Anforderungen in der Leitungstätigkeit sein, wobei Veränderung in diesen Zeiten nicht nur bedeutet, dass etwas anders wird. In der Regel bedeutet Veränderung Mehrarbeit und das Interesse an Stressprävention mag signalisieren, dass allmählich auch für Schulleitungen die Grenzen der Belastbarkeit erreicht sind.

Wie sehen die Belastungen aus? Schulleiterinnen und Schulleiter haben eine Doppelfunktion

- Sie sind zum einen Betriebsleiter
- Sie sind jedoch auch Lehrerinnen und Lehrer, denn zumindest an kleineren Schulen haben sie erhebliche Unterrichtsverpflichtungen.

Ihre Belastungen addieren sich aus den Belastungen der Lehrtätigkeit **und** denen der Leitungstätigkeit und möglicherweise aus der Tatsache, dass gerade aus der Doppelfunktion eine gewisse Unschärfe des Aufgabenprofils erwächst, welche zusätzlichen Stress erzeugt.

Wir wissen Einiges über die Belastungen im Lehrerberuf. Wir wissen auch Einiges über die Folgen, welche diese Belastungen bei Lehrerinnen und Lehrern auslösen. Darüber hinaus gibt es Erkenntnisse zu den Aufgaben und den strukturellen Probleme der Schulleitertätigkeit.

## **6. Belastungen im Lehrerinnen- und Lehrerberuf**

Ich beginne mit den Belastungen im Lehrerinnen und Lehrerberuf und ich bitte Sie, zunächst mit Ihrem Lehrerohr zuzuhören:

1. Lehrerinnen und Lehrer haben in einer Unterrichtsstunde bis zu 200 Entscheidungen zu treffen und dabei im Durchschnitt 15 "erzieherische Konfliktsituationen" zu meistern (JACKSON 1968, A.TAUSCH 1958). Bei fünf Unterrichtsstunden sind das ungefähr 1000 Entscheidungen und 75 erzieherische Konflikte - Entscheidungen und Konflikte in den Pausen nicht mitgerechnet.
2. Bei den Risiken von Herz- und Kreislauferkrankungen rangieren Lehrerinnen und Lehrer bei einem Vergleich verschiedener Berufsgruppen an zweiter Stelle – gleich hinter den Angehörigen von Transportberufen wie z.B. Busfahrer, Fluglotsen oder Piloten (MURPHY (1991, zit. n. SCHEUCH, 1995).
3. 40 - 60 % aller Lehrerinnen und Lehrer beenden ihre Berufslaufbahn vorzeitig wegen Berufs- oder Dienstunfähigkeit (JEHLE1997). 1996 erreichten z.B. in Niedersachsen nur 4,6% aller Lehrerinnen und Lehrer die reguläre Altersgrenze.

4. Alle zwischen 1958 und heute in Deutschland durchgeführten Arbeitszeituntersuchungen kommen zu dem Ergebnis, dass Lehrerinnen und Lehrer in den Unterrichtswochen zwischen 45 und 56 Stunden arbeiten, also erheblich länger, als die Arbeitszeitvorgaben für den öffentlichen Dienst dies vorsehen. Diese Überstunden werden durch die Ferien keineswegs kompensiert. Auf das Jahr umgerechnet liegen die Arbeitszeiten von Lehrerinnen und Lehrern 5 - 10 % über denen vergleichbarer Berufe in im Öffentlichen Dienst. Darüber hinaus haben viele Lehrerinnen und Lehrer eine Sechs- oder gar Siebentagewoche, weil sie mehr oder weniger regelmäßig an Wochenenden arbeiten. Bei einer Befragung gaben 45,9 der Teilzeitkräfte und 32,1 der Vollzeitkräfte an, regelmäßig an Samstagen und an Sonntagen zu arbeiten (SCHÖNWÄLDER 2001).

## 2. Belastungen und Belastungsfolgen in der Schulleitung

Wie sieht es nun mit den Belastungen in der Schulleitung aus? In den letzten Jahren haben die meisten Bundesländer damit begonnen, ihre Schulgesetze zu ändern. Im Rahmen solcher Änderungen sind auch die Aufgaben der Schulleiterinnen und Schulleiter und weiterer Schulleitungsmitglieder erweitert oder neu beschrieben worden. Wesentliche Kompetenzen, die vorher bei der Schulaufsicht angesiedelt waren, sind auf die Schulleitung übertragen worden. Für die betroffenen Personen bedeutet das eine Zunahme an Verantwortlichkeit gegenüber den in den Schulen zu gestaltenden und zu regelnden Prozessen.

Die **ASD** (Arbeitsgemeinschaft der Schulleiterverbände Deutschlands Verband deutscher Schulleitungen e.V.) listet insgesamt 751 verschiedene Einzelaufgaben auf, die sich verschiedenen Aufgabenfeldern zuordnen lassen (vgl. ASD 1999):

- Schulprogrammarbeit,
- Schülerinnen und Schüler,
- Erziehungsberechtigte,
- Lehrkräfte und Lehrkräfte in der Ausbildung,
- pädagogisches Personal,
- schulische Mitarbeiter,
- Mitwirkungsgremien und Konferenzen,
- Schulträger,
- Staatliche Schulverwaltung,
- weitere an der Ausbildung Beteiligte,
- Öffentlichkeit.

Ich will Ihnen nur einen Auszug aus einem der Bereiche vorstellen, dem Bereich "Schülerinnen und Schüler".

*Aufnahme und Klassenbildung*

Schüler in Klassen- bzw. in Lerngruppen nach sachgerechten Gesichtspunkten einteilen, wie z. B.

- Klassenstärke
- Geschlechter
- nicht-deutsche Muttersprache
- Leistungsvermögen

Datenschutz beachten

Schüler und Eltern beraten

ersten Schultag mitgestalten

Schule attraktiv und interessant für die Öffentlichkeit gestalten

Schule für Interessierte rechtzeitig öffnen

Informationsveranstaltungen organisieren

Natürlich gibt es nirgendwo nur heile Welt und längst ist der Auftrag von Schule über den Bereich der Wissens- und Kompetenzvermittlung hinausgegangen. Längst ist der Schule ein verstärkter Erziehungsauftrag zugewachsen, das Erfordernis, "Vorsorge- und Fürsorgemaßnahmen" zu organisieren, wenn dies nicht in den Familien in ausreichendem Maße geschieht:

*Vorsorge- und Fürsorgemaßnahmen*

frühzeitig Einsicht in Vorsorge- und Fürsorgemaßnahmen wecken

Gesundheitsvorsorge als Maßnahme initiieren

Angebote anderer Träger initiieren wahrnehmen

Rechtzeitig Anträge stellen

Hinweise zur Sozialhilfe geben und mitorganisieren

Unterstützung der Maßnahmen der zuständigen Dienste

Schulsozialarbeit in der Schule initiieren

entsprechende Sach- und Personalmittel beantragen

Schulsozialarbeit in alle Problembereiche mit einbeziehen

Da es nicht immer gelingt, nicht immer gelingen kann, Problemen vorzubeugen, ist natürlich auch immer wieder aktives Konfliktmanagement gefordert, und mitunter auch die Realisierung von *Erziehungs- und Ordnungsmaßnahmen*

*Erziehungs- und Ordnungsmaßnahmen*

Einberufung von Konferenzen zur Durchsetzung von Maßnahmen anordnen

nach Schwere des Konfliktes Einschaltung externer Stellen

als Hausherr evtl. Anzeige erstatten

mit den am Konflikt Beteiligten wie z. B. Schülern, Eltern, Lehrkräften pädagogische

Beratung in Einzelgesprächen und in Konferenzen durchführen

Entwicklung in den Klassen verfolgen

auffällige Schüler beobachten

frühzeitig Einfluss nehmen

Umsetzung von Maßnahmen verfolgen

Erfolge oder Misserfolge registrieren

Präventivmaßnahmen gestalten

Schulprogramme zur Gewaltprävention initiieren und organisieren.

Der Aufgabenkatalog lässt uns erahnen: Schulleitertätigkeit ist alles andere als ein Sonntagsspaziergang. Die Beanspruchung ist hoch durch

1. die schiere Menge der Aufgaben und Anforderungen
  2. die Heterogenität und Vielfalt der Aufgaben
  3. den raschen Wechsel von Ereignissen
  4. den inneren Widerspruch vieler Aufgaben, so sollen Schulleitungen zugleich Kollegen sein, aber auch Vorgesetzte, sie sollen motivieren, aber auch energisch werden, wenn Kollegen ihren Pflichten nicht nachkommen
- Schwierig ist die Schulleitungstätigkeit u. auch dadurch,
5. dass es vor wenigen Jahren noch gar keine Qualifizierungsmöglichkeiten für die Leitungsaufgaben gab und viele Leiterinnen und Leiter sich die notwendigen Kompetenzen autodidaktisch aneignen mussten und müssen
  6. dass die vielfältigen Ziele mit einer Belegschaft erreicht werden sollen, auf deren Zusammensetzung und Qualifikation - und auch auf deren fortlaufende Weiterqualifizierung - der Leiter oder die Leiterin nur begrenzt Einfluss hat.
  7. Last, not least: Schulleitungstätigkeit ist eine sog. Sandwichposition: Leiterinnen und Leiter müssen sich nach oben und nach unten verantworten, gegenüber der Schulaufsicht und den Lehrkräften; sie müssen sich nach innen und außen verantworten, innerhalb der Schule und gegenüber der Öffentlichkeit, die auf das Schulgeschehen ein waches Auge hat.

Es gibt Anzeichen, dass die vielen Lasten auch bei Schulleiterinnen und Schulleitern nicht folgenlos bleiben.

- Der Schulleiterberuf gilt vielen nicht mehr als attraktiv. Im Grundschulbereich ist es z.T. schwer, qualifizierte Bewerberinnen und Bewerber für Leitungsaufgaben zu motivieren.
- Die Vielzahl und der Umfang der Aufgaben bringen Schulleitungen latent in ein Überforderungs-Angreifbarkeits-Dilemma: Wer versucht, alle Pflichten zu erfüllen, überfordert sich; Wer Aktivitäten weglässt, macht sich angreifbar.
- Je mehr Unerledigtes sich anhäuft, desto stärker kann sich ein Zustand einstellen, den man in der Psychologie "Kontrollverlust" nennt. Das Gefühl, die Dinge des täglichen Lebens nicht mehr im Griff zu haben, den Anforderungen nicht mehr gerecht zu werden, ein Getriebener zu sein.
- Wenn Umfang und Art der Aufgaben die Grenzen der psychischen und körperlichen Verträglichkeit überschreiten drohen Angst, Stress, Krankheit und burnout.

Vor einigen Monaten ist im RAABE-Verlag ein Themenheft erschienen mit dem Titel "Angst und Schulleitung - ein Tabu". Darin habe ich mit einer Kollegin einen Aufsatz veröffentlicht und bei den Recherchen zu dem Thema haben wir etwa einem Dutzend Schulleiterinnen und Schulleitern die Frage gestellt "Was

macht Schulleiterinnen, was macht Schulleitern Angst" (KRETSCHMANN u. LANGE-SCHMIDT 2000). Ein Drittel etwa gab an, Ängste in Zusammenhang mit der Leitungstätigkeit nicht zu kennen. Von der Mehrzahl der Befragten erhielten wir sehr rasche und sehr dezidierte Antworten. Ich gebe Ihnen daraus einige Auszüge in den Originalformulierungen wieder.

### **Schulleiterin A. H., Grund- Haupt- und Realschule**

1. Angst davor, die eigene Ruhe und Gelassenheit in schwierigen Situationen zu verlieren. Schwierige Situationen können sein:

- ausgeflippte SchülerInnen (insbesondere im H/R-Bereich)
- pöbelige bis hin zu gewalttätigen Eltern
- die Nerven gegenüber Schülerinnen Eltern und andere KollegInnen verlierende KollegInnen
- MedienvertreterInnen auf dem Schulgrundstück und im Schulgebäude
- randalierende Fremde in der Schule.

2. Angst beim Abfassen von Befähigungsberichten für KollegInnen und eine damit verbundene zusammenfassende Benotung in Ziffern (da ich nicht glaube, dass ich mit Ziffern die Tätigkeiten von Menschen ausdrücken kann).

3. Angst vor dem erweiterten Kompetenzbereich der Schulleitung: hier insbesondere vor dem Bereich Baumaßnahmen und Bauaufsicht.

4. Angst vor dem Besuch der Innenrevision

### **Schulleiter G.S., Grundschule**

#### **Tägliche Ängste**

- Wie viele KollegInnen melden sich heute krank ?
- Bekomme ich heute eine halbwegs sinnvolle Vertretung geregelt ? Verletzen oder vergessen wieder Kolleginnen ihre Aufsichtspflicht wegen Überforderung?
- Beschweren sich wieder Eltern zu Recht über KollegIn XY ?

#### **Dauerängste**

- Halte ich den Balanceakt zwischen steigenden Anforderungen und ständig schlechteren Ressourcen weiterhin aus, ohne selber krank zu werden ?
- Was habe ich versäumt, vergessen?
- Wie helfe ich KollegIn XY, die mit zwei bis drei verhaltensauffällige Kindern in ihrer Klasse total überfordert ist?
- Wie helfe ich Kindern, die aufgrund familiärer Vernachlässigung oder anderen Umständen viel Zuwendung, Liebe, Zeit brauchen und an schulischen Anforderungen scheitern?
- Entfernen sich Behördenvertreter und Bildungspolitikern noch weiter von schulischer Realität?
- Verlieren wir als Schulleiter immer mehr an Einfluss auf bildungspolitische Entscheidungen?

#### **Zukunftsängste**

- Können wir, Schulreformansätze auch in die Zukunft retten?
- Kann die Überalterung der Kollegien überhaupt gestoppt werden? Gibt es genügend junge Lehrkräfte, um die Ausscheidenden zu ersetzen? Ist die Lehrerausbildung noch an Praxis und Pädagogik orientiert? Sind all meine Ängste ein Zeichen von **meiner** Überalterung? Woher nehme ich die Kraft, weiterhin für Veränderung und Fortschritt zu kämpfen ?
- Was wird eigentlich aus der GEW?

- Wie gestaltet sich die Rentenversicherung, wenn ich in das Ruhestandsalter komme?
- Muss ich dann bis 70 arbeiten oder bin als Rentner ständig knapp bei Kasse?

Eine Schulleiterin einer Grundschule sieht v.a. in der bereits erwähnten Erweiterung des Aufgabenkatalogs die Hauptquelle ihres Leitungsstress. Auf die Frage "Was macht Stress- was macht Angst" antwortet sie

- Bei der Umstellung auf Schulautonomie Unsicherheit über die Entscheidungsspielräume; was darf, muss ich entscheiden, was nicht?
- Alleingelassensein mit Problemen. Verantwortung kann nicht mehr auf die nächsthöhere Hierarchieebene delegiert werden.
- Größere Verantwortung gegenüber dem Kollegium.
- Der Auftrag, ein Schulprogramm zu entwickeln, was man noch nie gemacht hat, wofür man nicht ausgebildet wurde.
- Ängste Eltern gegenüber. Eltern haben unglaubliche Macht. Eltern wenden sich direkt an die oberste Behörde, die dann umgehend und sehr scharf reagiert.
- Gratwanderung in Konfliktsituationen.
- Ohne Unterstützung sein.
- Unsicherheit über den Weg, den man als Schulleitung geht..
- Entsolidarisierung unter Schulleitungen der Region.
- Eifersucht, Neid über neue Wege.
- Eifersucht, wer wird von der Behörde unterstützt.
- Konkurrenzkampf unter Schulleitungen, wer hat das beste Schulprogramm.

### **3. Vorzüge der Leitungstätigkeit**

Jetzt haben wir genug geklagt. Niemand würde Schulleiter - auch wenn sich oft nur wenige bewerben - wenn der Beruf nicht auch seine Vorzüge hätte. Mitte Oktober haben wir ein Stresspräventionsseminar mit Schulleiterinnen und -leitern aus Ostfriesland durchgeführt. Die Kolleginnen und Kollegen wussten durchaus eine Reihe von Vorzügen zu nennen:

## Vorzüge der Leitungstätigkeit

Welche Vorzüge, welche Befriedigungen bringt mir meine Tätigkeit als Schulleiterin, als Schulleiter?	Nennungen
Gestaltungsmöglichkeiten, die Möglichkeit Schwerpunkte zu setzen	10
Freiräume und Möglichkeiten der Selbstbestimmung	8
Sichtbare Erfolge, Anerkennung und positive Rückmeldungen (durch Lehrkräfte, Eltern, Schülerinnen und Schüler)	8
Verantwortung übernehmen können, organisieren können	7
Befriedigung durch die Zusammenarbeit mit einem kooperativen und leistungsfähigen Kollegium	6
Ein eigenes Zimmer zu haben	5
Die Vielgestaltigkeit der Aufgaben	4
Positive Rückmeldungen aus der Elternschaft	4

Wir wissen aus vielen Untersuchungen, dass Belastungen **alleine** nicht notwendig zu Stress und Schädigungen führen.

- Belastungen führen auf die Dauer zu Berufsunzufriedenheit, zu Stress und Angst und u.U. zu Gesundheitsschäden, wenn sie mit dem Gefühl des Kontrollverlusts einhergehen, dem Erleben: wie sehr ich mich auch recke und strecke und abmühe: ich sehe keinen Erfolg, es ist alles sinnlos, ich erfahre keine Anerkennung, ich erlebe keine Wirkung.
- Je stärker die Belastungen mit Wirksamkeitserleben verbunden sind, desto klagloser, mitunter sogar freudig, werden sie übernommen.
- Die Gestaltungsspielräume, die viele SL erleben, bieten offenbar einen Ausgleich oder um es mit anderen Worten zu formulieren: sie geben den ganzen Anstrengungen einen Sinn.

Man muss auch hier warnen: man kann, auch wenn die Arbeit befriedigt, im wahrsten Sinne des Wortes des Guten zu viel tun: viel Arbeit in der Schule an sich ziehen, in allen Gremien eine führende Rolle spielen, überall präsent sein, viele Ehrenämter übernehmen - auch mit befriedigender Tätigkeit kann man die Grenzen der physiologischen Verträglichkeit überschreiten, sich überfordern und sich, so paradox das klingt, selber schädigen durch ein Übermaß an Erfolg..

Was kann man tun, um im Leiterberuf seine Kräfte einzuteilen und sich seine Berufszufriedenheit zu erhalten? Wie kann man Stress und Überbeanspruchung vorbeugen?

Es gibt verschiedene Möglichkeiten

- Kompetenzerweiterung
- Überprüfung und ggf. Veränderung des Selbstmanagements
- Überprüfung und ggf. Verbesserung des eigenen Leitungsstils
- Unterstützung suchen Unterstützung organisieren
- Überprüfen der eigenen Ansprüche und
- Initiieren stressreduzierender und gesundheitsförderlicher Maßnahmen für die ganze Schule

Natürlich kann ich die verschiedenen Möglichkeiten nicht erschöpfend behandeln. Ich will einige Möglichkeiten herausgreifen.

### **Zu 1: Kompetenzerweiterung**

Traditionell dominierte in der Schulleitertätigkeit die Lehrerrolle. Ein Schulleiter war ein Lehrer, der nebenbei eine Schule leitete. Es gab daher lange Zeit auch gar keine richtige Vorbereitung auf die Leitungstätigkeit. Auf eine Schulleitungsstelle bewarb sich, wer sich als Lehrerin, als Lehrer bewährt hatte.

Inzwischen haben Schulleitungen Einrichtungen zu steuern, die in ihrer Größenordnung der eines mittelständischen Betriebs entsprechen. Und wo früher ein guter Schulleiter aus Behördensicht der war, der gewissenhaft die Erlasse und Richtlinien der Schuladministration umsetzte, werden im Zuge von Autonomie unternehmerische Kompetenzen verlangt:

- die kaufmännische Verwaltung eines Budgets,
- Personalentwicklung oder mit der Entwicklung von Schulprogrammen die Entwicklung und Schärfung eines Unternehmensprofils.
- zunehmend mehr die Einwerbung von Sponsorengeldern und das Erschließen von zusätzlichen Finanzquellen und
- eine wichtige Aufgabe ist auch die einer Ausgleichsfunktion zwischen Politik, Verwaltung, Schülern, Eltern und Lehrern, die in einer pluralen Gesellschaft alle ihre eigenen und mitunter höchst unterschiedlichen Vorstellungen von Schule haben.

Um von diesen neuen Anforderungen nicht überfordert zu werden und nicht in Stress zu geraten, empfiehlt, nein, fordert die ASD berufsvorbereitende und berufsbegleitende Angebote in

- Gesprächsführung,
- Moderationstechniken,
- Beratung,
- Schulverwaltung, Schulrecht,
- Organisationsentwicklung, und
- Grundlagen des schulischen Haushalts.

Wissen und Kenntnisse, um die anstehenden Aufgaben zu erfüllen, sind schon immer ein probates Mittel gewesen, Stress vorzubeugen. Ich kann Ihnen nur

wünschen, dass es solche Angebote in Ihrer Region gibt und dass Sie die Gelegenheit haben, davon Gebrauch zu machen.

## **Zu 2: Überprüfung und ggf. Veränderung des Selbstmanagements**

Unter "Selbstmanagement" sind alle Aktivitäten zu fassen, die zu einer optimalen Annäherung an zwei Ziele führen:

- Effizienz im Beruf und
- individuelle Lebensqualität

Wobei natürlich beide Ziele miteinander verquickt sind. Aber sie sind nicht völlig deckungsgleich. Wenn Effizienz im Beruf mit dem Totalverlust an Privatleben erkaufte wird, ist das auf Sicht unbekömmlich. Und wer den Beruf schleifen lässt, um seine privaten Interessen zu kultivieren wird auf Dauer auch nicht glücklich. Zu der postulierten Annäherung an die beiden Ziele können beitragen

- eine kräfte- und nervenschonende Gestaltung des Tagesablaufs,
- eine zweckrationale Arbeitsorganisation,
- ein durchdachtes Zeitmanagement,
- ein pfleglicher Umgang mit der eigenen Gesundheit.

Sie finden nachfolgend zwei Listen zur Überprüfung Ihres Tagesablaufs und Ihrer Arbeitsorganisation. Nehmen Sie sich die Liste in einer ruhigen Stunde vor und prüfen Sie, ob Sie im Sinne einer gelungenen Stressvorbeugung schon alles richtig machen - oder ob Sie noch etwas verbessern könnten. Wenn Sie noch hohe Unterrichtsanteile haben, empfehle ich besonders die Vorschläge "Den Schultag gelassen überstehen". Hilfreich kann auch sein, die vorhandene Lebenszeit nicht nur von Arbeit bestimmten zu lassen, sondern auch wieder verstärkt an den schönen Dingen des Lebens Anteil zu nehmen. Sie finden eine Liste mit Anregungen am Ende dieses Beitrags. Weitere Ausführungen finden Sie bei KRETSCHMANN u.a. 2000, KIRSCHNER-LISS u.a. 2000.

## Einen Schultag gelassen überstehen

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.				
Ich stehe rechtzeitig auf, damit der Morgen in Ruhe beginnt.				
Für den Schulweg baue ich einen zeitlichen Puffer ein, damit ich in der Schule noch Ruhe genug habe, mich auf den Unterrichtsbeginn einzustellen.				
Ich gehe einige Minuten vor Unterrichtsbeginn in die Klasse, ordne meine Unterlagen, lege Material zurecht				
Ich plane kleine Unterbrechungen am Schulvormittag ein, um mich zurückzuziehen. Ich genieße diese Pausen bewusst.				
Nach dem Unterricht nehme mir in der Schule noch ein paar Minuten Zeit, mache mir Notizen, ordne Materialien und beende gedanklich den Schulvormittag.				
Auf dem Heimweg bemühe ich mich um entspanntes Gehen, Fahren, Radfahren				
Wenn ich zu Hause ankomme, mache ich zunächst alles in Ruhe.				
Ich ziehe mich nach der Schule um und schlüpfe in meine „Wohlfühl-Bequem-Kleidung“.				
Ich gönne mir einen kurzen Mittagsschlaf oder eine längere Pause zum Entspannen				
Ich bewege mich, gehe z.B. spazieren, laufe oder fahre Rad.				
Ich lese zur Entspannung.				
Ich nehme die Natur bewusst wahr und schöpfe daraus neue Kraft.				
Wenn ich esse, dann bin ich aufmerksam mit allen Sinnen dabei und genieße mein Essen.				
Ich dusche oder nehme ein warmes Bad				
Ich führe eine Entspannungsübung durch				
Wenn mich meine Gedanken in Unruhe versetzen: Ich schreibe auf, was mich beunruhigt, ordne und suche Alternativen				
Wenn mich meine Gedanken in Unruhe versetzen, dann stoppe ich sie sehr bewusst, - indem ich mich an besonders schöne Ereignisse erinnere, oder - indem ich mir ein beruhigendes inneres Bild (z.B. am Meer im warmen Sand liegen) herstelle				
.- Sind die quälenden Gedanken sehr hartnäckig, dann wähle ich eine Tätigkeit, die mich stark fordert oder bei der ich mit anderen kommuniziere.				

Damit habe ich gute Erfahrungen gemacht:

---

Das will ich als erstes versuchen:

---

## Anregungen für eine bessere Arbeitsorganisation

<b>Vorschläge</b>	Das mache ich schon	Das will ich noch konsequenter tun	Das will ich versuchen	Damit kann ich mich nicht anfreunden
1. Ich lege an meinem häuslichen Arbeitsplatz ein sinnvolles Ordnungssystem an. <b>Ordner</b> für umfangreiche Themen, <b>Hängeordner</b> für thematisch schwer zuzuordnende Einzelvorgänge.				
2. Ich nehme mir wenigstens einmal in der Woche Zeit, um alles, was sich angesammelt hat, auszusortieren oder abzuheften.				
3. Ich nehme mir in jeden Ferien wenigstens einen Tag Zeit, um auszusortieren (im Kalender eintragen!).				
4. Ich nehme jeden Vorgang nur <b>einmal</b> in die Hand - erledigen, ablegen oder wegwerfen, aber nicht herumschieben.				
5. Ich schreibe grundsätzlich alles auf, was ich zu erledigen habe.				
6. Ich nehme mir jeden Tag 5 Minuten Zeit, um auf einem Extrazettel / Tagesplaner aufzuschreiben, was ich am nächsten Tag erledigen will oder muss.				
7. Ich setze Prioritäten (nummerieren, drei Sterne). Ich überlege und entscheide, was am kommenden Tag, in der kommenden Woche am dringlichsten ist				
8. Ich streiche jeden Tag von meiner Liste, was ich bereits erledigt habe				
9. Wenn ich nicht den Anfang finde arbeite ich meine Liste „stur“ von oben nach unten ab!				
10. Ich schütze mich selbst vor Ablenkung, indem ich meine Tür schließe und Bescheid geben, dass ich jetzt bis ... Uhr ungestört arbeiten möchte.				
11. Wenn ich nicht gestört werden will, blocke ich eingehende Telefonanrufe ab., indem ich das Telefon umstelle oder den Anrufbeantworter einschalte.				
12. Ich versuche, meinen Anforderungen um wenigstens 1-2 Tage voraus zu sein.				
13. Ich plane mehr Zeit für nicht vorhersehbare Ereignisse und notwendige Unterbrechungen ein.				
14. Ich lege alles was ich am nächsten Tag benötige, am Vortag /Vorabend zurecht.				
15. Ich sage auch ein mal „nein“, wenn alles zu viel wird oder ich das Gefühl habe, ausgenutzt zu werden				
16. Ich mache nicht alles allein, sondern verschaffe mir Arbeitserleichterung durch gemeinsame Vorbereitung von Unterrichtsvorhaben mit Kollegen				
17. Ich engagiere eine Hilfe für den Haushalt				
18. Ich nehme mir Zeit für mich - Zeiten, in denen ich mich erhole, nachdenke, meinen Interessen nachgehe etc.				

Als erstes versuche ich, die folgenden Vorschläge zu realisieren:

---

Damit habe ich bereits gute Erfahrungen gemacht

---

### Zu 3: Überprüfung und ggf. Verbesserung des eigenen Leitungsstils

Schulleiterinnen und -leiter haben in der Regel schon eine zulängliche Arbeitsorganisation. Was vielen jedoch schwer fällt ist, eine sinnvolle Balance zu finden zwischen "alles selber machen" und "Aufgaben delegieren". Wir kommen damit in den Bereich des Leitungsstils.

"Alles selber machen" scheint ein probates Mittel zu sein, Kontrollverlust entgegenzuwirken. Wenn ich etwas selber in die Hand nehme, mache ich mich nicht abhängig. Von einer bestimmten Menge des Arbeitsanfalls führt diese Form der Arbeitsorganisation geradewegs zu dem Kontrollverlust, den ich zu vermeiden suche.

- Die Arbeitstage werden immer länger und die Regenerationsphasen immer kürzer
- ich fühle mich permanent unter Druck
- ich werde gereizt, verstimmt, sprunghaft und womöglich aggressiv
- ich komme laufen zu spät
- ich bringe Dinge nicht fristgerecht zu Ende
- ich lasse Aufgaben unerledigt.

Delegieren heißt loslassen können. Paradoxerweise kann gerade das Loslassen dem Kontrollverlust vorbeugen. Man muss das Delegieren nur richtig angehen. So delegieren Sie richtig:

1. Betrauen Sie nicht eine Person, sondern eine Arbeitsgruppe. In Arbeitsgruppen ist eine Lastenverteilung möglich, außerdem haben 3 bis 5 Personen mehr Ideen als eine und sie können sich gegenseitig emotionale Unterstützung geben.
2. Erörtern Sie mit der Arbeitsgruppe das Vorgehen und beziehen Sie die Positionen der Beteiligten ein. Es müssen sich **alle** in dem Vorhaben wiederfinden. Sonst gibt es Bremswirkungen, auch wenn verbal Zustimmung signalisiert wird.
3. Vereinbaren Sie möglichst konkret die Ziele, den Zeitplan und die Zuständigkeiten.
4. „Make it small, make it beautiful“. Stecken Sie die Ziele für sich und die Arbeitsgruppen nicht zu hoch. Um so wahrscheinlicher ist es, dass die Ziele auch erreicht werden.
5. Kurze und von allen Beteiligten bestätigte Aktennotizen und Protokolle beugen späteren Konflikten vor.
6. vereinbaren Sie mit der Arbeitsgruppe Termine für Zwischenresümees und
7. Vereinbaren Sie einen Fertigstellungstermin.

Durch Zielvereinbarungen und Zwischenresümees bleiben Sie als Leiter/als Leiterin in den Prozess eingebunden. Sie behalten Kontrolle, auch wenn sie loslassen, auch wenn sie delegieren.

#### Zu 4: Unterstützung suchen, Unterstützung organisieren

Schulleitungstätigkeit kann eine sehr einsame Tätigkeit sein, namentlich an kleinen Schulen, an denen sich die Lasten nicht auf ein Leitungsteam verteilen. Es kann Stress erzeugen, wenn man in einer beruflichen Funktion keine Vergleichsmöglichkeiten hat, namentlich dann, wenn die Rechte und Pflichten nicht klar umrissen sind.

Wir wissen aus der Burnoutforschung bei Lehrerinnen und Lehrern, dass professionelle oder kollegiale Unterstützungssysteme vorzügliche Mittel sind, dem „Ausbrennen“ vorzubeugen (vgl. RUDOW 1994).

- Es gibt die Möglichkeit professioneller Unterstützung in Form von Coaching und Supervision.
- Es gibt die Möglichkeit kollegialer Beratung, von Angehörigen einer Berufsgruppe selbst organisiert.

Derartige selbstorganisierte Gruppen haben den Vorzug, dass sie unabhängig sind von Geldflüssen und dass sie sehr problemnah operieren können. Zwei Einschränkungen sind zu machen:

1. Es sollte eine konsensfähige Gruppe sein, bzw. man sollte als oberstes Gesetz vereinbaren, dass in der Gruppe niemand auf Kosten des anderen Vorteile sucht und dass natürlich das, was in der Gruppe behandelt wird vertraulich ist.
2. Man sollte einige Kommunikations- und Kooperationsregeln vereinbaren und einhalten, z.B. Vorgehensweisen, die sich in Feldern kollegialer Beratung und Supervision bewährt haben:

Von POSSE (o.J.) stammt der folgende Leitfaden für eine kollegiale Fallberatung. Die Teilnehmerinnen und Teilnehmer des bereits erwähnten Schulleiterseminars haben damit exemplarisch Probleme ihrer Schulen bearbeitet und das Vorgehen als sehr hilfreich bewertet.

**Organisatorisches.** Wer leitet? Wer berichtet? (Es ist vor allem in der Lernphase sinnvoll, daß alle Gruppenmitglieder ihr persönliches Problem nennen, damit "Ein-Problem-Haben" nicht etwas Exotisches ist)

**Bericht.** Der Bericht soll nicht unterbrochen werden, Nachfragen sind *anschließend* möglich

**Blitzlicht.** Was hat der Bericht in mir ausgelöst? (Keine Kommentare, keine Bewertungen! Achtung: in ungeübten Gruppen können hier massive Bewertungen vorkommen, daher entweder sofort intervenieren oder Blitzlicht weglassen!)

**Nachfragen.** Nur Informationsfragen ("Was muß ich noch wissen, damit ich mir die Situation wie in einem Film vorstellen kann?") sind zugelassen. Keine „Inquisition“, keine Unterstellungen ("Ja, haben Sie eigentlich nicht daran gedacht, ...?!")

**Ich als ...** Hier geht es darum, daß die Teilnehmerinnen und Teilnehmer ihr Verständnis des Berichtenden in der Situation mitteilen. Hierzu schlüpft jedes Gruppenmitglied in die Rolle des Protagonisten und formuliert sein Verständnis in der Form: *"Ich als .. denke, sehe, fühle mich in der beschriebenen Situation... (Achtung! Sorgfältig moderieren, so daß nicht folgendes entsteht: "Ich als ... wäre gar nicht auf die Idee gekommen ..." o.ä.)* Sind an der Situation des Berichtenden mehrere Personen beteiligt (Eltern, Schüler, Kolleginnen und Kollegen, Schulleitung o.ä.), so sind weitere "Ich als..... Runden denkbar; z.B. "Ich als Schüler denke in der beschriebenen Situation..... Der Berichterstatter hat nach jeder Runde die Möglichkeit zur Rückmeldung

**Problemlösungen: "Ich als ... werde ...**

In der abschließenden Runde geht es darum, daß jedes Gruppenmitglied Lösungsvorschläge machen kann, aber auch dies in der Form: "Ich als ... werden ... (tun)".

**Abschlussblitzlicht.** Zum Abschluß hat der Berichterstatter als erster die Möglichkeit zu einer kurzen Bewertung ("Was hat mir das gebracht?"), alle anderen Gruppenmitglieder zu einem Abschlußblitzlicht (z.B. "Was ist für mich jetzt wichtig?")

Ohne solche Regeln laufen Zusammenkünfte Gefahr, sich im Klagen und Problematisieren zu erschöpfen. Kollegiale Unterstützungssysteme machen nur Sinn, wenn sie auch zu Lösungen führen. Weitere Hinweise zur kollegialen Supervision und Beratung finden sich bei MUTZECK, 1996 bzw. MUTZECK und SCHLEE, 1996.

**Zu 5: Überprüfen der eigenen Ansprüche.**

Stress wird nicht nur durch äußere Ereignisse erzeugt. Er kann auch durch innere Einstellungen ausgelöst werden, z.B. durch

- 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 wollen, 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 **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 Schülern **immer** positive Gefühle entwickeln“;
- „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 dieses Ziel 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.

Auch Schulleitungen sind gegen den Bazillus der idealistisch überhöhten Erwartungen nicht immun. Sie sind vielleicht sogar besonders gefährdet, sich mit ihm zu infizieren. Denn zum einen haben sie ja eine berufliche Sozialisation als Lehrerin oder Lehrer hinter sich. Sie sollen, wenn sie unterrichten, vorbildliche Lehrer sein und an der Schnittstelle zwischen Politik und Pädagogik sind sie mitunter einem beispiellosen öffentlichen Erwartungsdruck ausgesetzt. Ein Druck, der mit der Notwendigkeit, Schulprogramme zu entwickeln, noch zunimmt.

Die rational-emotive Theorie nach Albert ELLIS (1976, 1997) befasst sich besonders ausgiebig mit den „irrational beliefs“, den unrealistischen Annahmen und Erwartungen und sie hat auch Konzepte entwickelt, wie man sich entlasten kann:

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

Unrealistische Erwartungen im Lehrerberuf zu identifizieren und durch realistische zu ersetzen ist ein fester Bestandteil unserer Trainingsangebote. Die nachfolgende Tabelle zeigt Beispiele unrealistischer bzw. idealistisch überhöhter Grundannahmen und ihre realtivierende Alternativen.

<b>Unrealistische Einstellungen</b>	<b>Relativierende, optimistisch-realistische Alternativen</b>
	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.

Auch die Mitglieder des Schulleitungsseminars haben unrealistische Erwartungen und Annahmen gefunden und ihr Arbeitsergebnis wie folgt kommentiert: Intellektuell betrachtet würden wir es von uns weisen, von solchen Erwartungen und Annahmen beeinflusst zu sein. Aber wir sind sicher, dass solche Annahmen und persönlichen Zielsetzungen aus dem Bauch heraus wirken und zu unserem Leitungsstress beitragen.

Bitte beachten Sie zunächst nur die linken Spalten der Tabellen: Annahmen, Einstellungen und Ziele wie diese sind typische Psychofallen, denn sie sind entweder

- unzutreffend und man erfährt Enttäuschungen, weil man sein Handeln auf falsche Voraussetzungen gründet oder
- als Ziele unerreichbar und man fühlt sich minderwertig, wenn man die Ziele nicht erreicht.

### Gruppe 1

<b>Unrealistische Einstellungen</b>	<b>Optimistisch-realistische Alternativen</b>
Ich habe keine Probleme mit Eltern	Unterschiedliche Sichtweisen können zu Problemen führen
Alle Kolleginnen und Kollegen müssen sich immer intensiv für die Belange der Schule einsetzen!	Es ist eine Balance zu finden zwischen dem Engagement der Kolleginnen und Kollegen für die Schule und ihren berechtigten Ansprüchen auf ein Privatleben.
Schulleitungen müssen in allen Situationen immer gerecht sein -	Ich <b>bemühe</b> mich um Gerechtigkeit - „Wer immer strebend sich bemüht ...“
Alle pädagogischen Mitarbeiter meines Kollegiums sind topfit und kompetent.	- Ich setze mich für Fortbildung der pädagogischen Mitarbeiter ein

### Gruppe 2

<b>Unrealistische Einstellungen</b>	<b>Optimistisch-realistische Alternativen</b>
Mein Kollegium ist harmonisch	Interessenkonflikte kommen vor – von persönlichen Angriffen sollte abgesehen werden.
Alle Absprachen werden eingehalten!	Absprachen werden zur Kenntnis genommen und bedürfen der Erinnerung
Ich kann jedes Kollegium motivieren	Ich kann versuchen, bestimmte Kollegen/Innen für einzelne Projekte zu motivieren.

### Gruppe 3

<b>Unrealistische Einstellungen</b>	<b>Optimistisch-realistische Alternativen</b>
Ich darf keine Schwächen zeigen	SL ist auch nur ein Mensch
Schulleiter ist „allwissend“	SL sollte wissen, wo was steht!
Pädagogische Innovation muss immer vom Schulleiter ausgehen	Alle Eltern, Lehrkräfte, Schüler, Schulleiter, außerschulische Institutionen können pädagogische Innovationen in Gang setzen und umsetzen!
Als Schulleiter kann ich immer alle Kollegen von meiner Meinung überzeugen, wenn ich mir nur genug Mühe gebe!.	Meinungsbildung ist ein Prozess mit offenem Ende

Mit realistischen Einstellungen lebt es sich leichter, ohne dass die Wirksamkeit darunter leiden muss. Im Gegenteil. Es entkrampft das Verhältnis zu sich und anderen und in einer gelösten Stimmung geht Vieles besser, was vorher an Widerständen und Blockaden gescheitert ist.

## **Zu 6. Initiieren stressreduzierender und gesundheitsförderlicher Maßnahmen für die ganze Schule**

Sie können sich etwas Gutes tun, indem Sie anderen Gutes tun, nämlich indem Sie Stressreduktion als Angebot für die ganze Schule realisieren. Das kann mit stressreduzierenden Maßnahmen für Lehrerinnen und Lehrer beginnen und sich fortsetzen in Programme zur Gesundheitsförderung für Schülerinnen und Schüler oder zum pfleglichen Umgang aller in das Schulgeschehen involvierter Personen, Eltern eingeschlossen. Wir haben wiederholt Programme zur Stressreduktion mit Kollegien und Teilkollegien durchgeführt mit Angeboten

- Zur individuellen Stressprävention, aber auch
- zum kollektiven Abbau von Stressoren, soweit sie denn vermeidbar sind.

Die Konzepte sind nachzulesen in dem Buch „Stressmanagement für Lehrerinnen und Lehrer“ (Kretschmann, 2000). Wir haben Berichte aus Kollegien erhalten, dass die Angebote zu einer dauerhaften Senkung des Stresspotenzials an der Schule beitragen können. Ein geringeres Stresspotenzial in der Schule, macht auch Schulleitungen das Leben leichter.

## **5. Fazit**

Nicht alle Arten von Stress sind durch zweckmäßigere Bewältigungsstrategien abzubauen. Sie sind vielleicht abzumildern. Ein zweckmäßigeres Bewältigungsverhalten versagt allerdings dann, wo das Ausmaß der Belastungen die Grenze der physiologischen Verträglichkeit übersteigt. In vielen Bereichen von Lehrarbeit und Leitungsarbeit halte ich angesichts dessen, was den Beschäftigten aufgebürdet wird, diese Grenze bereits für überschritten. Bei manchen bildungspolitischen Vorgängen werden Arbeitszeit und Arbeitskraft von Lehrkräften wie unbegrenzt zur Verfügung stehende und beliebig vermehrbare Größen behandelt. Es ist keine Frage des Entweder-Oder - Es liegt im Eigeninteresse von Lehrerinnen und Leitern, von Leiterinnen und Lehrern, sich entlastende Bewältigungsstrategien anzueignen. Das entlässt den Arbeitgeber nicht aus der Pflicht, seinerseits für verträgliche Arbeitsbedingungen zu sorgen.

## Literatur

- ASD Arbeitsgemeinschaft der Schulleiterverbände (1999) Schulleitung in Deutschland. Ein Berufsbild in der Entwicklung, Stuttgart: Raabe Jackson, P. W. (1968). Life in Classrooms, New York: Holt, Rinehart u. Winston
- Ellis, Albert (1976) „Klinisch-theoretische Grundlagen der rational-emotiven Therapie“, in: Praxis der rational-emotiven Therapie, A. Ellis und R. Grieger, eds., München, 3-36
- Ellis, Albert (1979) Die rational-emotive Therapie. Das innere Selbstgespräch bei seelischen Problemen und seine Veränderung, München
- Jehle P. (1997). „Vorzeitige Pensionierung von Lehrerinnen und Lehrern“, in: Buchen, S., Carle, U., Döbrich, P., Hoyer, H.H., & Schönwälder, H.-G. (Hrsg.), Jahrbuch für Lehrerforschung, Band 1, 247 - 276, München: Juventa
- Kretschmann, Rudolf/ Lange-Schmidt, Ingrid/ Kirschner-Liss, Kornelia "Familie - Freizeit - Vorbereitung. Drei, die nicht unter einen Hut passen? Stressabbau durch Arbeitsorganisation und Zeitmanagement", 37-47 in Kretschmann, R. Hrsg: Stressmanagement für Lehrerinnen und Lehrer - ein Trainingsbuch mit Kopiervorlagen, Weinheim, Beltz
- Kirschner-Liss, Kornelia/ Kretschmann, Rudolf/ Lange-Schmidt, Ingrid "Die Belastungen eines Schultags. Wie man sie übersteht und wie man sie verringern kann" 28-36, in Kretschmann, R. Hrsg: Stressmanagement für Lehrerinnen und Lehrer - ein Trainingsbuch mit Kopiervorlagen, Weinheim, Beltz
- Kretschmann, R. (2000) Hrsg: Stressmanagement für Lehrerinnen und Lehrer - ein Trainingsbuch mit Kopiervorlagen, Weinheim, Beltz
- Kretschmann, Rudolf/ Lange-Schmidt, Ingrid (2000) "Einsam und ungeliebt? Ängste von Schulleitern - woher sie kommen und was man gegen sie unternehmen kann.", in: Angst und Schulleitung - ein Tabu, Buchen RAABE Fachverlag für Bildungsmanagement und Rolf Horster, eds., Stuttgart: RAABE-Verlag, 82 - 108
- Murphy, L. R. (1991). „Job dimensions associated with severe disability due to cardiovascular
- Mutzeck, Wolfgang (1996) Kooperative Beratung. Grundlagen und Methoden der Beratung und Supervision im Berufsalltag, Weinheim
- Scheuch, K. (1995). „Psychosoziale Einflussfaktoren auf die Entwicklung von Gesundheit und Leistungsfähigkeit von Berufsgruppen im sozialen Bereich - theoretische und empirische Grundlagen der Untersuchungen“, in: Scheuch, K., Vogel, H., Haufe, E., (Hrsg.), Entwicklung der Gesundheit von Lehrern und Erziehern in Ostdeutschland, 1-20 Dresden: Selbstverlag der Technischen Universität Dresden
- Schlee, Jörg/ Mutzeck, Wolfgang (1966) Kollegiale Supervision. Modelle zur Selbsthilfe für Lehrerinnen und Lehrer, Heidelberg: Schindele
- Schönwälder, H.G. (2001). Die Arbeitslast der Lehrerinnen und Lehrer, Essen, Neue Deutsche Schule Verlagsgesellschaft
- Tausch, A. (1958). „Besondere Erziehungssituationen des praktischen Schulunterrichts; eine empirische Untersuchung“, in: Z. exp. ang. Psy., 5, 657-686

## Stressabbau durch Lebensfreude und Regeneration

### 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 mit gezielt Lob und Bestätigung einholen von.....
- mir etwas besonders Schönes gönnen, z. B.....
- schmusen, kuscheln, mir sinnliche Erregung gönnen, z. B. mit.....
- etwas für mich ganz „Untypisches“ machen:.....
- eine liegengebliebene Tätigkeiten 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.....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 .....

## Kontakt

Prof. Dr. Rudolf Kretschmann  
Studiengang Behindertenpädagogik, FB 12  
**Universität Bremen**  
**D-28334 Bremen**  
Tel. 0421/2182583(2195) Fax 0421/2184577

priv.:  
D-28865 Lilienthal, Kastanienweg 55  
Tel. 04298/939453,  
Fax 04298/939452  
E-mail: rudolf.kretschmann@t-online.de

**Homepage:** [www.kretschmann-online.de](http://www.kretschmann-online.de)