

Im Gespräch mit Helmut Heyse, Teil 2

„Herausforderung Lehrergesundheit“



Foto: Klett

RBiRP sprach anlässlich der Veröffentlichung seines neuen Buches, Herausforderung Lehrergesundheit' mit Helmut Heyse, dem ehemaligen Leiter des Projekts ‚Lehrergesundheit‘. In Teil 1 des Gesprächs (Heft 1/2012) ging Helmut Heyse auf das Anliegen seines Buches ein, stellte das Modell des Dreiecks der psychischen Gesundheit vor und wies auf die Bedeutung der Schulpsychologie hin. In Teil 2 des Interviews geht es um einen Rückblick auf seine Arbeit im Projekt ‚Lehrergesundheit‘. Außerdem setzt er sich mit der Frage auseinander, wie man sich den veränderten Rahmenbedingungen stellen kann.

RBiRP: Sie haben vor 10 Jahren das Projekt ‚Lehrergesundheit‘ gegründet und bis 2004 geleitet. Bis heute führt Frau Dr. Gläßer ihre Arbeit weiter. Welche Aufgabe stellte sich Ihnen zu Beginn des Projektes?

Helmut Heyse: Nicht ich habe das Projekt ‚Lehrergesundheit‘ gegründet, sondern es wurde 2001 vom damaligen MBWW an der ADD ins Leben gerufen. Anlass war in den Jahren 1999 und 2000 der hohe Anteil von Frühpensionierungen wegen Dienstunfähigkeit von 81 bzw. 71% der Pensionierungen insgesamt. Weil mit dem Projekt Neuland betreten wurde, musste ich das Programm ‚Lehrergesundheit‘ konzeptuell erst erfinden, mit Inhalt füllen und bekannt machen. Da war zunächst intensive Überzeugungs- und Öffentlichkeitsarbeit in den Schulen und in der Lehrerschaft notwendig. Mit einer projekteigenen Internetseite, Vorträgen, Studientagen, Aufsätzen in den Mitgliederzeitschriften der Lehrerverbände, der „Zeitung für Kollegien und Schulleitungen“ und zahlreichen anderen Veröffentlichungen gelang es, Aufmerksamkeit und Akzeptanz für das Anliegen zu gewinnen. Dabei haben mich die Lehrerverbände und die Personalvertretungen sehr unterstützt. Bald kamen auch Einzelgespräche vor al-

lem durch meine Kollegin, Frau Vedder, und Runde Tische hinzu. Aber wir haben keine langfristige Intensivbetreuung angeboten und durchgeführt. Das wäre auch mit den geringen personellen Ressourcen nicht leistbar gewesen. Mir kam und kommt es immer noch darauf an, dass Kollegien sich nicht als Opfer verstehen, sondern ihre Möglichkeiten nutzen und sich Ressourcen erschließen, um eine Arbeitssituation und Interaktion zu schaffen, die gute Arbeit ermöglichen und trotzdem die Gesundheit erhalten.

RBiRP: Welche Auswirkungen hat das Projekt ‚Lehrergesundheit‘ Ihrer Einschätzung nach gehabt?

Helmut Heyse: Ich halte die Gründung des Projektes Lehrergesundheit immer noch für eine Pionierleistung, in deren Gefolge dem Problem auch anderwärts staatliche Aufmerksamkeit geschenkt wurde und wird. Dass es bis heute fortgesetzt und in die Regelform überführt wurde, zeigt, dass das Problem ernst genommen und die Arbeit von Frau Dr. Gläßer geschätzt wird. Heute ist überall von der guten gesunden Schule die Rede; dazu hat sicher auch das Projekt beigetragen. Auch die Gründung des Instituts für Lehrergesundheit dürfte eine Folge der Projektarbeit sein.

Allerdings lässt sich schlecht sagen, ob nun die Lehrerschaft dadurch gesünder geworden ist. Zwar hat sich in Rheinland-Pfalz die Quote an Frühpensionierungen auf derzeit 14% reduziert, aber das kann nicht direkt unserer Arbeit zugeordnet werden. Zeitgleich wurden ja damals Pensionsabschläge bei Frühpensionierung eingeführt und die Altersteilzeit wurde breit genutzt. Dass letzteres Auswirkungen auf die Frühpensionierungen hat, zeigt der Unterschied von Bundesländern mit Altersteilzeit (17% Frühpensionierungsanteil) und ohne (23 %). Das spricht durchaus für die Altersteilzeit.

RBiRP: Herr Heyse, in Ihrem Buch sprechen Sie den Begriff des ‚Ärgers‘ an und bieten zu dessen Bewältigung das ‚Ärgermanagement‘ an. Man sagt auch, man kann sich über alles ärgern, aber man ist nicht dazu verpflichtet. Dabei ist aber die persönliche Schwelle, ab der man sich ärgert, individuell verschieden. Welche Bedeutung hat ‚Ärger‘ für die Arbeit des Lehrers und wie kann er besser mit ihm umgehen?

Helmut Heyse: ‚Ärger‘ ist ein starkes, negatives Gefühl, das in Stufen bis hin zur Wut gehen kann. Meist tritt es auf, wenn etwas nicht so läuft,

wie man es gerne hätte - auch bei sich selbst. Ob man sich ärgert und worüber, ist ja von situativen Bedingungen abhängig, der eigenen Stimmung, den beteiligten Personen, der Sache, um die es geht. Leider kann man Ärger nicht einfach abschalten nach dem Motto „Ich ärgere mich nicht mehr über xy...“, wenn man xy dennoch als ärgerlich empfindet. Zum Ärgermanagement gehört, sich darüber klar zu werden, warum man sich über etwas ärgert, was genau den Ärger auslöst. Denn es gibt ja keine objektiv ärgerliche Situation; erst unsere Wahrnehmung und Deutung macht sie für uns zum Ärgernis.



Helmut Heyse: Leider kann man Ärger nicht einfach abschalten!

Foto: Martin Radigk

Schulz von Thun hat mit seinem Kommunikationsmodell darauf aufmerksam gemacht, dass man Reden und Handeln unter vier Aspekten – er nennt es die vier Seiten – betrachten kann: Als Sachaussage (was ist los?), als Information über die Beziehung (wie stehen wir zueinander?), als „Selbstmitteilung“ (ich fühle mich ...) und als Appell (ich möchte gern, dass du ...). Wir sind in der Auswahl frei, auf welche Seite der Botschaft wir eingehen wollen. So können wir auch prüfen, ob die jeweilige Situation nicht auch anders als unsere spontane Interpretation es nahelegt zu verstehen sein könnte, so dass ein anderes Gefühl als Ärger aufkommen kann.

Wer z. B. jede Unterrichtsstörung als Angriff deutet, wird es schwer haben, sich nicht darüber zu ärgern. Wer aber Erklärungen für die Situation findet, die weder eine negative Beziehungsaussage noch einen unangemessenen Appell beinhalten, hat die Möglichkeit, andere Gefühle zu mobilisieren und anders zu reagieren. Doch sollte die schon erwähnte Balance be-

achtet werden: Nichts an sich heranzulassen ist ebenso problematisch wie alles auf sich zu beziehen.

RBIRP: Lehrerinnen und Lehrer klagen über zunehmende ‚Grenzüberschreitungen‘ also Angriffe auf die Person des Lehrers. Ist es dann nicht etwas viel verlangt, wenn jedem Lehrer aufgegeben wird, seine Wahrnehmung zu verändern, wenn aus seiner Sicht grundlegende Werte und auch seine eigene Person missachtet werden?

Helmut Heyse: Natürlich muss man Grenzüberschreitungen nicht zulassen und sich nicht bieten lassen. Auch wenn es vielleicht nur Einzelne im Kollegium trifft, muss dennoch das ganze Kollegium zusammenhalten und dagegen vorgehen. Ich erinnere an den Begriff des „Schulethos“. Ein gemeinsam festgelegter und verbindlicher Werte- und Verhaltenskanon, etwa in einem Leitbild oder Schulprogramm, in dem auch klar wird, was bei Nichtbeachten passiert,

ist eine gute Basis, Grenzüberschreitungen in den Griff zu bekommen. Insofern hat ein Kollegium es auch selbst in der Hand, was Schüler sich herausnehmen und was nicht. Allerdings müssen Vereinbarungen mit Verbindlichkeit für alle auch von allen konsequent eingehalten werden, sonst funktioniert es nicht.

RBIRP: Bei Beachtung eines gemeinsamen Wertekanons kann auch der einzelne Lehrer sich darauf verlassen, dass seine Maßnahmen von den Kollegen unterstützt werden. Diese Gewissheit verbessert so auch das Gefühl der ‚Selbstwirksamkeit‘. Welche Bedeutung hat ‚Selbstwirksamkeit‘ darüber hinaus?

Helmut Heyse: Selbstwirksamkeit ist die Möglichkeit, etwas in eigener Regie zu verändern, zu bewirken, zu gestalten, in Gang zu bringen. Lehrerinnen und Lehrer haben dazu in ihrem Arbeitsfeld einen großen Spielraum.

Sie benötigen aber gewisse Rahmenbedingungen. Sie brauchen z.B. das Vertrauen von Schulleitung, Kollegium, Eltern und Schulaufsicht, dass sie ihren Unterricht verantwortungsvoll gestalten, auch wenn sie etwas Neues ausprobieren. Sie brauchen Rückendeckung und eine gewisse Fehlerfreundlichkeit, dass nicht gleich mit Sanktionen zu rechnen ist, wenn etwas nicht so gelingt. Sie brauchen persönlichen Mut und die Selbstsicherheit, dass, was sie machen, auch vernünftig ist. Sie brauchen Anerkennung und die Würdigung für ihre Arbeit und den kollegialen Rückhalt. Ohne diese Rahmenbedingungen wird es schwer mit der Selbstwirksamkeit. Ängstliche Menschen, die vor allem Fehler und Kritik vermeiden wollen, können kaum Selbstwirksamkeit erfahren. Wer sie aber verspürt, bekommt Selbstvertrauen, wer Selbstvertrauen hat, ist mutiger und offener für Veränderungen und nimmt eher neue Herausforderungen an, ohne gleich in Stress zu geraten. So führt Selbstwirksamkeit

zu einem sich selbst verstärkenden Engagement. Doch es gilt auch hier, die Freiheit zur Gestaltung mit kollegialen Rücksichten und den Regeln der Schule auszubalancieren. Lehrkräfte sind ja keine freischaffenden Künstler. Somit sind einer radikalen Selbstverwirklichung auch Grenzen gesetzt, denn sonst geht es leicht auf Kosten der anderen.

RBIRP: Welche Bedeutung kommt in diesem Zusammenhang der Person und Persönlichkeit des Schulleiters, der Schulleiterin zu?

Helmut Heyse: Ich halte die Schulleitung für eine Schlüsselfigur nicht nur für die Lehrgesundheit. Ihre Rolle ist nicht ganz einfach: Sie soll einerseits Freiräume sicherstellen, in denen kreatives, pädagogisches Engagement und Selbstwirksamkeit möglich werden, aber auch die oben erwähnten Begrenzungen einfordern. Auch für sie gilt, was das Arbeitsschutzgesetz allen Beschäftigten auferlegt, nämlich für die Sicherheit und Gesundheit der Personen zu sorgen, die von ihren Handlungen oder Unterlassungen bei der Arbeit betroffen sind. So ist z. B. ein Klima gegenseitiger Wertschätzung eine Grundbedingung für ein erfolgreich arbeitendes Kollegium und ein unverzichtbares Element gesundheitsförderlicher Personalführung.

RBIRP: Von großer Bedeutung für die Arbeit in der Schule sind das (Lehrer-) Verhalten und die Änderung des Verhaltens, wenn dieses nötig sein sollte. Warum sind Verhaltensänderungen so schwer und welches Vorgehen empfehlen Sie den Lesern Ihres Buches?

Helmut Heyse: Bei einer Verhaltensänderung muss man

bekanntlich gegen eine Reihe von inneren und äußeren Widerständen ankämpfen, insbesondere wenn es sich um lieb gewordene, eingefahrene Gewohnheiten handelt. Schließlich hat man mit ihnen bislang offensichtlich Erfolg, denn sonst hätte man sie ja schon längst aufgegeben. Bildlich gesprochen muss man den Spatz in der Hand loslassen, ohne der Taube auf dem Dach sicher zu sein. Notwendige oder gewünschte Änderungen bedürfen daher einer sorgfältigen Analyse der Motivation, bevor man neue Verhaltensziele ins Auge fasst und die dazu notwendigen Schritte plant. Ein Leitfaden dazu findet sich in den Handreichungen. Spontane Vorsätze ohne ausreichende Prüfung der Ressourcen und ohne Vorstellung, was denn an die Stelle des derzeitigen Verhaltens treten soll, scheitern binnen Kurzem. Zudem besitzen Verhaltensänderungen auch eine starke soziale Komponente, denn sie betreffen ja in der Regel nicht nur die Person selbst, sondern auch Interaktionspartner; das Umfeld muss „mitspielen“. Daher ist allein auf sich gestellt eine Verhaltensänderung immer schwierig.

Bernhard Sieland aus Lüneburg hat deswegen ein Lernarrangement entwickelt, in dem sich Personen, die etwas an ihrem Verhalten ändern möchten, in einem Team gegenseitig unterstützen. So etwas gibt ja bereits im Zusammenhang mit Gewichtsreduktion.

RBIRP: Sie geben in Ihrem Buch viele Anregungen und haben eine Fülle von Material zusammengestellt, das zum Teil auch als Download im Internet zur Verfügung steht, damit man die Tabellen nicht im Buch ausfüllen muss. Wel-

chen Lesern würden Sie Ihr Buch empfehlen? Den allgemein interessierten Lesern und Lehrern, dem Fachpublikum oder auch den belasteten Kollegen in einer Burn-out Situation, die sich durch Selbststudium verändern möchten?

Helmut Heyse: Ich vermeide gern den modischen, aber nichtssagenden Begriff „Burn-out“. Man muss nicht krank sein oder sich „am Ende“ fühlen, um über seine derzeitige Situation nachzudenken, Änderungsbedürfnisse zuzulassen oder Änderungsbedarf ernst zu nehmen. Im Gegenteil: Das Buch kann in keiner Weise Therapieersatz etwa für eine Depression sein. Gedacht ist das Buch zunächst für alle Lehrerinnen und Lehrer zur Selbsteinschätzung ihrer persönlichen Belastungssituation und Berufszufriedenheit. Es soll anregen zur Weiterentwicklung der eigenen Person und Hinweise geben – eben Handreichungen -, wie denn Erkenntnisse in Handeln umgesetzt werden können.

Genauso wichtig ist mir zum anderen, Kollegien darin zu unterstützen, ihre Arbeitssituation zu analysieren und nach Ressourcen zu suchen, mit denen sie Abläufe und Interaktionen an der Schule gesundheitsförderlich gestalten können. Ein Instrument dazu kann z. B. ein Gesundheitszirkel sein, mit dessen Hilfe vermeidbarer Energieraub an der Schule entdeckt und womöglich unschädlich gemacht werden kann. Am Rande werden in dem Buch auch bekannte Moderationsmethoden für dieses Vorhaben beschrieben.

Kern der Botschaft ist: Das Bemühen, Gesundheit, Arbeitszufriedenheit und Leistungsfähigkeit von Lehrkräf-

ten und Schulleitungen zu erhalten, zu fördern und ggf. wiederherzustellen, muss in die Programmatik der Schule eingebettet sein, sonst wird es zu leicht dem Alltagsstress zum Opfer fallen.

RBIRP: Wie sehen Sie im Zusammenhang mit schulischen Gesundheitszirkeln das schulische Wiedereingliederungsmanagement, was ja zurzeit nicht institutionalisiert ist.

Helmut Heyse: Das ist noch einmal ein großes Thema, das mir im Projekt ebenfalls am Herzen lag. Insbesondere einen Aspekt will ich herausgreifen. Außerhalb des öffentlichen Dienstes haben sich sog. Rückkehrgespräche nach längeren Fehlzeiten bewährt. Sie sind nicht nur ein Signal „Sie sind uns wichtig und wir kümmern uns um Sie!“, sondern auch eine Evaluationsmöglichkeit für den Betrieb und das Betriebsklima. Krankheiten, vor allem, wenn sie eine psychosomatische Komponente haben, können ja auch etwas mit dem beruflichen, schulischen Umfeld zu tun haben. Natürlich kann ein solches Gespräch leicht auch als Verletzung der Privatsphäre gedeutet werden. Wenn sich aber ein Kollegium qua Gesundheitszirkel dafür stark macht, könnte es dennoch fruchtbar genutzt werden.

RBIRP: Herr Heyse, ich danke Ihnen für dieses interessante Gespräch. Ich wünsche Ihnen einen weiterhin erfolgreichen Ruhezustand mit erfolgreichen Buchveröffentlichungen und Vorträgen.



Martin Radigk
radigk.martin@vdr-rlp.de