

# **Lehrersein heute -**

## **Aufgaben und Belastungen und Wege zur Berufszufriedenheit**

Prof. Dr. Dieter Spanhel, Universität Erlangen-Nürnberg

# Lehrersein heute -

- Anforderungen an den Lehrerberuf aus dem heutigen Bildungs- und Erziehungsauftrag von Schule
- Belastungen für den Lehrerberuf aus den strukturellen Bedingungen der Schule
- Ansatzpunkte zur Überwindung der Belastungen
- Hilfen zur Bewältigung der Belastungen und zu mehr Berufszufriedenheit

# Der Erziehungs- und Bildungsauftrag der Schule heute

- Vorbereitung der jungen Menschen auf veränderte und rasch wechselnde Lebenswelten
- Befähigung zum Umgang mit unvorhersehbaren Situationen, Veränderbarkeit des Wissens, Unsicherheit und Nichtwissen
- Berücksichtigung der problematischen anthropologischen Grundverhältnisse der jungen Menschen
  - zur Welt
  - zu den Mitmenschen
  - zu sich selbst
- Bereitstellung von Lernräumen zur Eigenkonstruktion der Lerninstrumente

# Anforderungen

Unterstützung der jungen Menschen beim eigenständigen Aufbau ihrer Person im Bildungsprozess unter schwierigen Lebensverhältnissen

- neue Lernkultur: „situiertes Lernen“
- neue Schulkultur: Schule als lernende Organisation
- Schule als Sozialisationsagentur: Aufbau der kulturellen Identität

# **Belastungen durch strukturelle Bedingungen des Berufsfeldes**

## **Komplexität als Folge funktionaler Binnendifferenzierung des Schulsystems**

- vergrößerte Entscheidungsspielräume
- belastender Entscheidungsdruck

## **Vielschichtigkeit des Entscheidungsfeldes**

- ➔ erschwert klare Handlungsorientierungen
- ➔ Belastungen durch Rollenkonflikte:
  - Widersprüche zwischen Selbstverständnis und Rollenerwartungen
  - widersprüchliche Rollen

# Belastungen durch strukturelle Bedingungen des Berufsfeldes

**Vernetzung** zur Sicherung der Integration

- Bürokratisierung; organisatorische Probleme

**Folgelastigkeit:** nicht angezielte Handlungskonsequenzen

- Enttäuschung, Ärger, Ohnmacht

**Kontingenz:** Mangelnde Erwartungssicherheit

- Risiken und Enttäuschungsgefahr

**Präferenzsystem** der Institution Schule

- reicht zur Sicherung einheitlicher Sinnorientierungen nicht aus
- wird zunehmend fragwürdig und interpretationsbedürftig

# **Obrigkeitsstaatliche Struktur der Institution Schule als Belastungsfaktor**

- Stabilisierung des Systems unter veränderten Umweltbedingungen
- Erstarre Routinen und Problemlösungsmuster
- Neue Ziele durch Anordnungen und Kontrollen von oben

## **Doppelte Belastung für Lehrkräfte:**

- Erfüllung pädagogischer Ansprüche unter erschwerten Bedingungen
- Hauptlast für Weiterentwicklung des Systems



**hierarchische Struktur**

verhindert flexible und überlegte Anpassung  
an neue Herausforderungen

# Überwindung der Belastungen

## Aktive Bewältigungsstrategien

- Reflexiver Prozess des Systems Schule:  
Schule richtet ihre Aufmerksamkeit auf ihr eigenes Funktionieren
- Aktive Problembewältigung:  
Hinterfragen der Situation und des eigenen Verhaltens  
Verständigung mit allen Beteiligten über eine konstruktive Veränderung der Problemsituation
- Entwicklung des Selbstbilds der eigenen Schule:  
Entwicklung einer spezifischen Präferenzordnung



Innere Schulentwicklung durch  
Selbstregelungsprozesse

# Überwindung der Belastungen

durch

**radikale Schulreform** in Richtung auf

- Ganztagschule
- größtmögliche Autonomie der Einzelschule

Zwischenlösung:

**Selbstorganisierte innere Schulentwicklung**

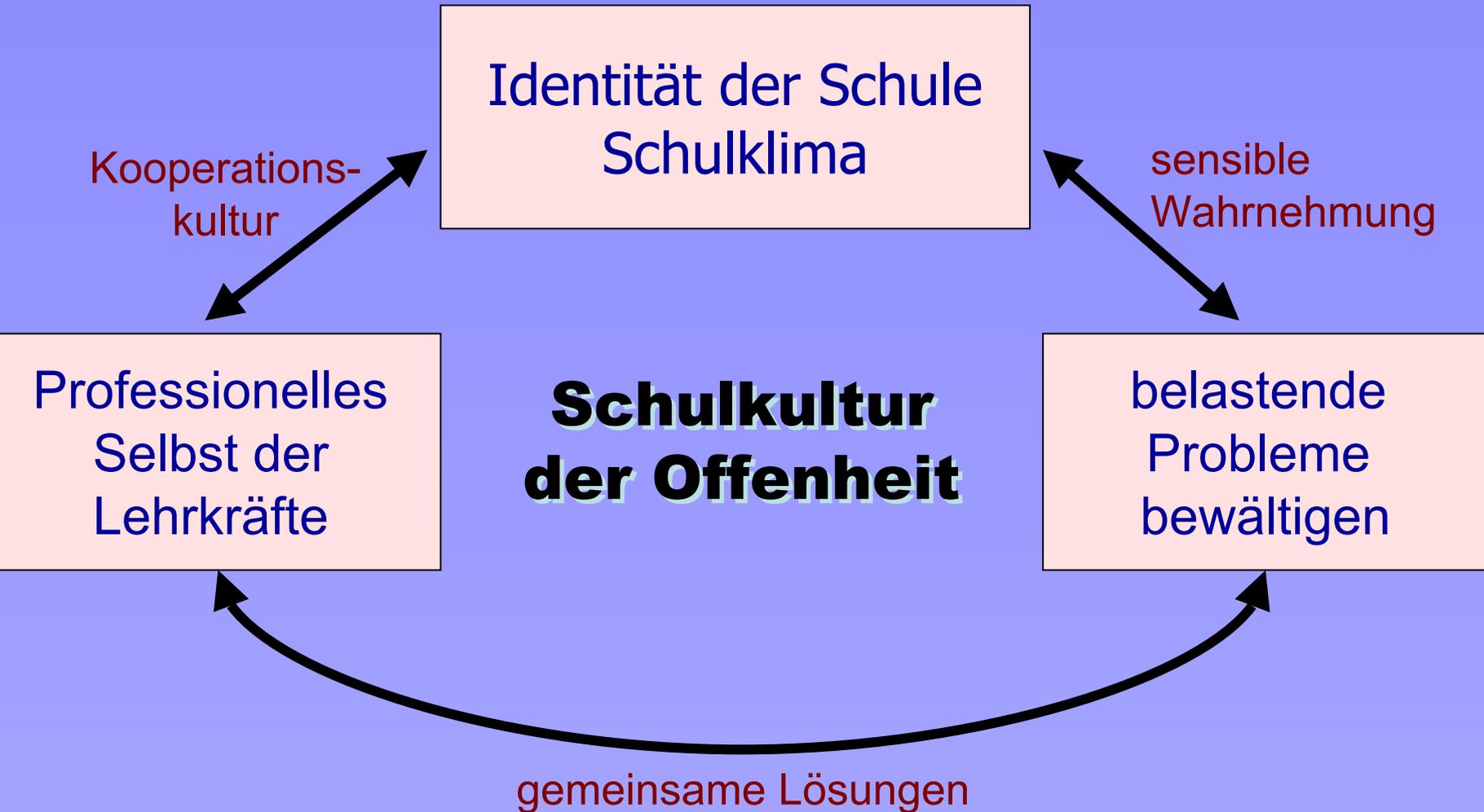
- Entlastung durch Intervention in Systemprozesse
- Ansatzpunkt ist die Identität (Selbstbild)
  - der Personen
  - der sozialen Systeme (Schulklasse, Kollegium)
  - der Institution der Einzelschule
- Steuerung über Präferenzsysteme

# Hilfen zur Verbesserung der Professionalität

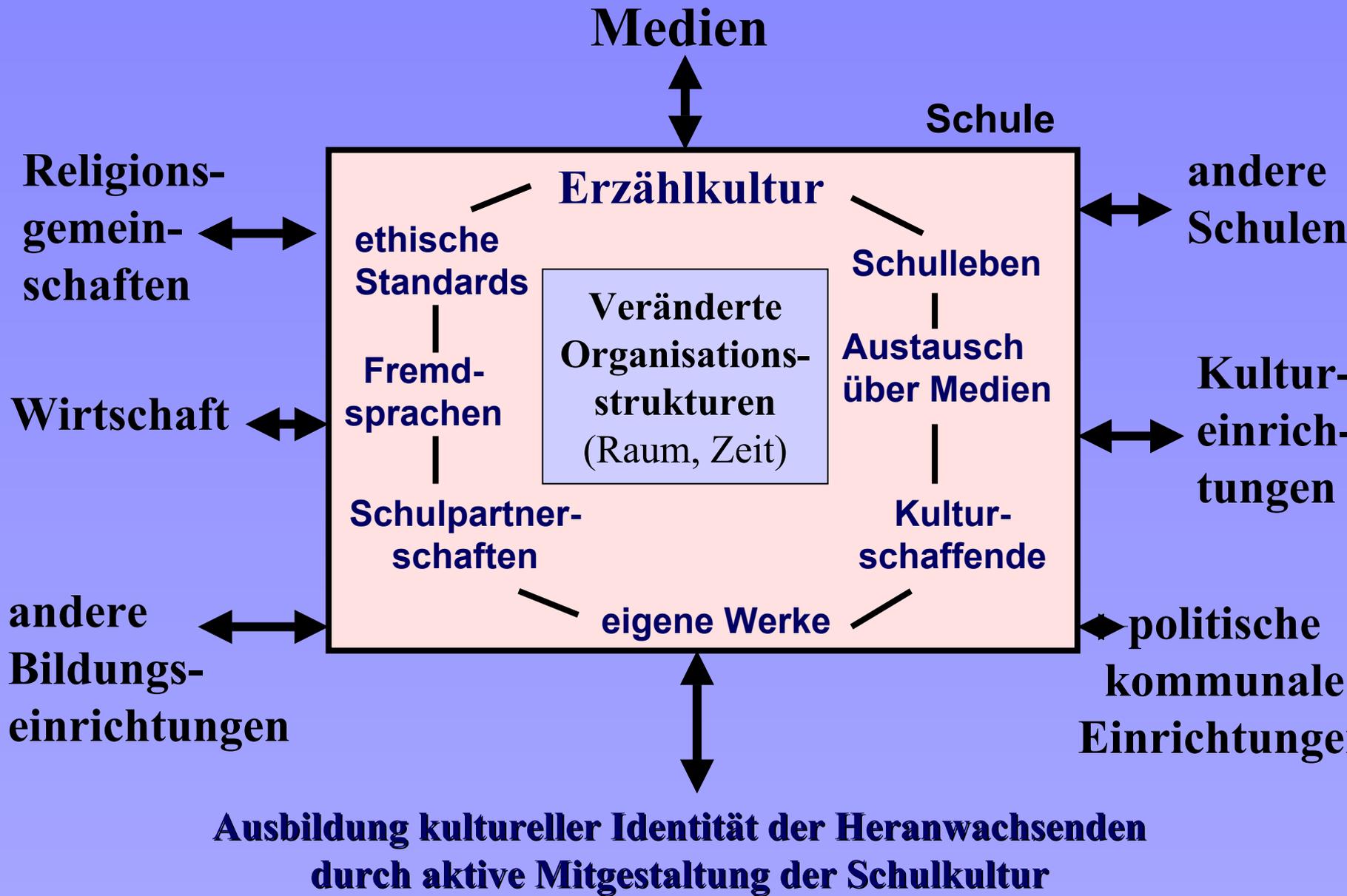
Regelkreis der Selbstentwicklung



# Hilfen zur Entwicklung eines Selbstbilds der Schule



# Schulkultur der Offenheit



# **Berücksichtigung menschlicher Grundbedürfnisse**

Voraussetzung für die Entfaltung von Motivation und Interesse bei den Schülern und für die Berufszufriedenheit der Lehrkräfte:

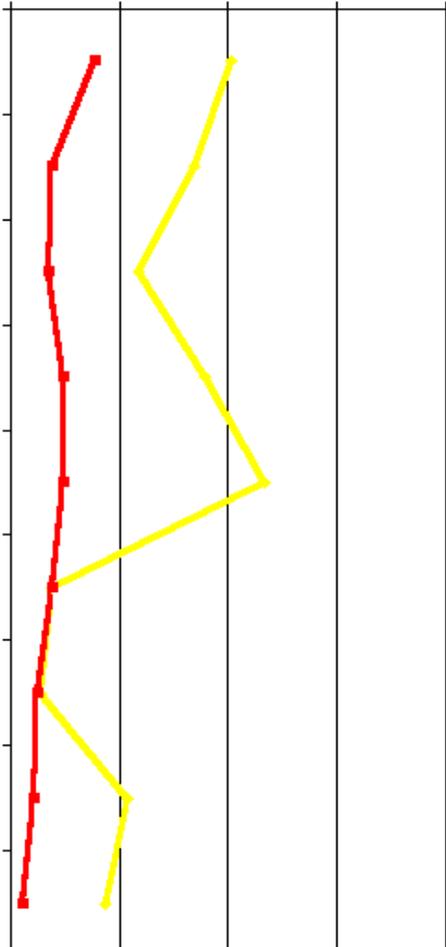
- **Autonomie-Erleben**
- **Kompetenz-Erfahrung**
- **soziales Eingebundensein**

# Bewältigung von Belastungen durch Schulentwicklung

- Lehrerarbeit braucht Schutz durch Gemeinschaft
- Entlastung durch Professionalisierung
- Professionalisierung durch Schulentwicklung
- Schulentwicklung
  - bietet Schutz gegenüber Einmischung von außen
  - stärkt das Selbstbewusstsein
  - führt zur Ausbildung eines gemeinsamen beruflichen Ethos
  - eröffnet neue berufliche Erfahrungen und motivierende Handlungsperspektiven

# Schritte zur Schulentwicklung

- Verantwortung der Schulleitung
- Einigung im Kollegium
- Bildung einer Initiativgruppe
- Sicherung fachlicher Unterstützung/Begleitung von außen (Moderatoren; Universität)
- Entscheidung für ein evaluiertes und erprobtes Konzept, z.B. „wahrnehmungsorientierte Schulentwicklung“ (K. Wild)

| Nr.                             | ideal  | Mittelwert ideal | Mittelwert real   | real |   |
|---------------------------------|--|------------------|---|------|---|
| <b>ORGANISATIONSENTWICKLUNG</b> |  |                  |   |      |   |
|                                 |  |                  | 5,00   4,00   3,00   2,00   1,00  |      |   |
| 44                              | Den Lehrkräften, Schülern und Eltern einer Schule nach meinen Vorstellungen sind gemeinsame Ziele klar.          | 4,24             |  | 2,97 | Den Lehrkräften, Schülern und Eltern meiner Schule sind gemeinsame Ziele klar.                            |
| 45                              | Wertekonflikte werden im Kollegium einer guten Schule aufgegriffen.  | 4,62             |   | 3,31 | Wertekonflikte werden in meinem Kollegium aufgegriffen.   |
| 46                              | Das Kollegium einer Schule, die ich mir wünsche, bemüht sich um ein eigenes Profil.                              | 4,66             |   | 3,83 | Das Kollegium meiner Schule bemüht sich um ein eigenes Profil.  |
| 47                              | An der idealen Schule ist es üblich, dass der Bedarf an Innovation erfasst wird.                                 | 4,52             |   | 3,21 | An meiner Schule ist es üblich, dass der Bedarf an Innovation erfasst wird.                               |
| 48                              | Das Kollegium einer guten Schule überprüft regelmäßig, ob die gemeinsam gesetzten Ziele erreicht werden.         | 4,52             |   | 2,66 | Das Kollegium an meiner Schule überprüft regelmäßig, ob die gemeinsam gesetzten Ziele erreicht werden.    |
| 49                              | Die Leitung einer Schule, die ich mir wünsche, regt zu Initiativen an.   | 4,62             |   | 4,62 | Die Leitung meiner Schule regt zu Initiativen an.   |
| 50                              | Die Leitung einer Schule nach meinen Vorstellungen legt Wert auf eine Weiterentwicklung der Schule.              | 4,76             |   | 4,72 | Die Leitung meiner Schule legt Wert auf eine Weiterentwicklung der Schule.                                |
| 51                              | Leitung und Kollegium einer idealen Schule erarbeiten die gemeinsamen Werte für das Zusammenleben in der Schule. | 4,79             |   | 3,93 | Leitung und Kollegium meiner Schule erarbeiten die gemeinsamen Werte für das Zusammenleben in der Schule. |
| 52                              | Die Konferenzen werden an einer guten Schule zielgerichtet durchgeführt.   | 4,90             |   | 4,14 | Die Konferenzen werden an meiner Schule zielgerichtet durchgeführt.                                       |

| Nr. | ideal   | Mittelwert ideal |                               | Mittelwert real  | real | Nr.  |      |  |    |
|-----|---|------------------|-------------------------------|--|------|------|------|--|----|
|     |   |                  | <b>UNTERRICHTSENTWICKLUNG</b> |  |      |      |      |  |    |
|     |   |                  | 5,00                          | 4,00   | 3,00 | 2,00 | 1,00 |  |    |
| 69  | Die Lehrkräfte einer guten Schule nehmen regelmäßig eine kritische Bewertung ihrer Unterrichtsarbeit vor.     | 4,55             |                               |  |      |      | 2,28 | Die Lehrkräfte meiner Schule nehmen regelmäßig eine kritische Bewertung ihrer Unterrichtsarbeit vor. | 26 |
| 70  | An einer idealen Schule bemühen sich die Lehrkräfte, die individuellen Begabungen der Schüler zu fördern.     | 4,79             |                               |  |      |      | 2,90 | An meiner Schule bemühen sich die Lehrkräfte, die individuellen Begabungen der Schüler zu fördern.   | 27 |
| 71  | Die Lehrkräfte gestalten an der Schule, die ich mir wünsche, einen methodisch abwechslungsreichen Unterricht. | 4,69             |                               |  |      |      | 3,14 | Die Lehrkräfte gestalten an meiner Schule einen methodisch abwechslungsreichen Unterricht.           | 28 |
| 72  | An einer Schule nach meinen Vorstellungen wird Leistungsmessung mit Sorgfalt durchgeführt.                    | 4,79             |                               |  |      |      | 3,93 | An meiner Schule wird Leistungsmessung mit Sorgfalt durchgeführt.                                    | 29 |
| 73  | Die Lehrkräfte einer guten Schule nehmen regelmäßig eine kritische Bewertung ihrer Erziehungsarbeit vor.      | 4,72             |                               |  |      |      | 2,76 | Die Lehrkräfte meiner Schule nehmen regelmäßig eine kritische Bewertung ihrer Erziehungsarbeit vor.  | 30 |
| 74  | Soziales Lernen wird an der Schule, die ich mir wünsche, sehr wichtig genommen.                               | 4,79             |                               |  |      |      | 3,17 | Soziales Lernen wird an meiner Schule sehr wichtig genommen.   | 31 |
| 75  | Die Schüler werden an einer Schule nach meinen Vorstellungen zu selbständigem Lernen befähigt.                | 4,72             |                               |  |      |      | 3,07 | Die Schüler werden an meiner Schule zu selbständigem Lernen befähigt.                                | 32 |
| 76  | An einer guten Schule werden Konflikte zwischen Lehrkräften und Schülern geklärt.                             | 4,72             |                               |  |      |      | 3,34 | An meiner Schule werden Konflikte zwischen Lehrkräften und Schülern geklärt.                         | 33 |
| 77  | Die Schüler an einer idealen Schule helfen sich gegenseitig.  | 4,72             |                               |  |      |      | 2,76 | Die Schüler an meiner Schule helfen sich gegenseitig.  | 34 |
| 78  | An einer Schule nach meinen Vorstellungen werden außerschulische Lernorte wahrgenommen                        | 4,62             |                               |  |      |      | 3,28 | An meiner Schule werden außerschulische Lernorte wahrgenommen  | 35 |
| 79  | Die Schule, die ich mir wünsche, arbeitet mit außerschulischen Institutionen zusammen.                        | 4,62             | 3,21                          | Meine Schule arbeitet mit außerschulischen Institutionen zusammen.                   | 36   |      |      |  |    |
| 80  | An einer guten Schule finden Arbeiten von Schülern auch außerhalb der Schule Anerkennung.                     | 4,62             | 2,83                          | An meiner Schule finden Arbeiten von Schülern auch außerhalb der Schule Anerkennung. | 37   |      |      |  |    |

| Nr.                             | ideal  | Mittelwert ideal 1 | Mittelwert ideal 3 |                          | Mittelwert real 3 | Mittelwert real 1 | real  | Nr. |
|---------------------------------|--|--------------------|--------------------|--------------------------|-------------------|-------------------|---|-----|
| <b>ORGANISATIONSENTWICKLUNG</b> |  |                    |                    |                          |                   |                   |   |     |
|                                 |  |                    |                    | 5,00 4,00 3,00 2,00 1,00 |                   |                   |   |     |
| 44                              | Den Lehrkräften, Schülern und Eltern einer Schule nach meinen Vorstellungen sind gemeinsame Ziele klar.          | 4,24               | 4,38               |                          | 3,79              | 2,97              | Den Lehrkräften, Schülern und Eltern meiner Schule sind gemeinsame Ziele klar.                            | 1   |
| 45                              | Wertekonflikte werden im Kollegium einer guten Schule aufgegriffen.  | 4,62               | 4,59               |                          | 3,93              | 3,31              | Wertekonflikte werden in meinem Kollegium aufgegriffen.   | 2   |
| 46                              | Das Kollegium einer Schule, die ich mir wünsche, bemüht sich um ein eigenes Profil.                              | 4,66               | 4,48               |                          | 4,21              | 3,83              | Das Kollegium meiner Schule bemüht sich um ein eigenes Profil.  | 3   |
| 47                              | An der idealen Schule ist es üblich, dass der Bedarf an Innovation erfasst wird.                                 | 4,52               | 4,55               |                          | 4,10              | 3,21              | An meiner Schule ist es üblich, dass der Bedarf an Innovation erfasst wird.                               | 4   |
| 48                              | Das Kollegium einer guten Schule überprüft regelmäßig, ob die gemeinsam gesetzten Ziele erreicht werden.         | 4,52               | 4,66               |                          | 3,97              | 2,66              | Das Kollegium an meiner Schule überprüft regelmäßig, ob die gemeinsam gesetzten Ziele erreicht werden.    | 5   |
| 49                              | Die Leitung einer Schule, die ich mir wünsche, regt zu Initiativen an.   | 4,62               | 4,62               |                          | 4,79              | 4,62              | Die Leitung meiner Schule regt zu Initiativen an.   | 6   |
| 50                              | Die Leitung einer Schule nach meinen Vorstellungen legt Wert auf eine Weiterentwicklung der Schule.              | 4,76               | 4,66               |                          | 4,93              | 4,72              | Die Leitung meiner Schule legt Wert auf eine Weiterentwicklung der Schule.                                | 7   |
| 51                              | Leitung und Kollegium einer idealen Schule erarbeiten die gemeinsamen Werte für das Zusammenleben in der Schule. | 4,79               | 4,59               |                          | 4,28              | 3,93              | Leitung und Kollegium meiner Schule erarbeiten die gemeinsamen Werte für das Zusammenleben in der Schule. | 8   |
| 52                              | Die Konferenzen werden an einer guten Schule zielgerichtet durchgeführt.   | 4,90               | 4,79               |                          | 4,38              | 4,14              | Die Konferenzen werden an meiner Schule zielgerichtet durchgeführt.                                       | 9   |

| r. | ideal   | Mittelwert | Mittelwert | UNTERRICHTSENTWICKLUNG               |        | Mittelwert   | Mittelwert | real   | Nr. |
|----|---|------------|------------|--------------------------------------|--------|--|------------|--|-----|
|    |   | ideal 1    | ideal 3    | real 3                               | real 1 |  |            |  |     |
|    |   |            |            | 5,00    4,00    3,00    2,00    1,00 |        |  |            |  |     |
| 9  | Die Lehrkräfte einer guten Schule nehmen regelmäßig eine kritische Bewertung ihrer Unterrichtsarbeit vor.     | 4,55       | 4,62       |                                      |        | 3,31   | 2,28       | Die Lehrkräfte meiner Schule nehmen regelmäßig eine kritische Bewertung ihrer Unterrichtsarbeit vor. | 26  |
| 0  | An einer idealen Schule bemühen sich die Lehrkräfte, die individuellen Begabungen der Schüler zu fördern.     | 4,79       | 4,86       |                                      |        | 3,83   | 2,90       | An meiner Schule bemühen sich die Lehrkräfte, die individuellen Begabungen der Schüler zu fördern.   | 27  |
| 1  | Die Lehrkräfte gestalten an der Schule, die ich mir wünsche, einen methodisch abwechslungsreichen Unterricht. | 4,69       | 4,79       |                                      |        | 3,55   | 3,14       | Die Lehrkräfte gestalten an meiner Schule einen methodisch abwechslungsreichen Unterricht.           | 28  |
| 2  | An einer Schule nach meinen Vorstellungen wird Leistungsmessung mit Sorgfalt durchgeführt.                    | 4,79       | 4,83       |                                      |        | 4,14   | 3,93       | An meiner Schule wird Leistungsmessung mit Sorgfalt durchgeführt.                                    | 29  |
| 3  | Die Lehrkräfte einer guten Schule nehmen regelmäßig eine kritische Bewertung ihrer Erziehungsarbeit vor.      | 4,72       | 4,62       |                                      |        | 3,66   | 2,76       | Die Lehrkräfte meiner Schule nehmen regelmäßig eine kritische Bewertung ihrer Erziehungsarbeit vor.  | 30  |
| 4  | Soziales Lernen wird an der Schule, die ich mir wünsche, sehr wichtig genommen.                               | 4,79       | 4,76       |                                      |        | 3,83   | 3,17       | Soziales Lernen wird an meiner Schule sehr wichtig genommen.   | 31  |
| 5  | Die Schüler werden an einer Schule nach meinen Vorstellungen zu selbständigem Lernen befähigt.                | 4,72       | 4,76       |                                      |        | 3,76   | 3,07       | Die Schüler werden an meiner Schule zu selbständigem Lernen befähigt.                                | 32  |
| 6  | An einer guten Schule werden Konflikte zwischen Lehrkräften und Schülern geklärt.                             | 4,72       | 4,76       |                                      |        | 4,10   | 3,34       | An meiner Schule werden Konflikte zwischen Lehrkräften und Schülern geklärt.                         | 33  |
| 7  | Die Schüler an einer idealen Schule helfen sich gegenseitig.  | 4,72       | 4,79       |                                      |        | 3,52   | 2,76       | Die Schüler an meiner Schule helfen sich gegenseitig.  | 34  |
| 8  | An einer Schule nach meinen Vorstellungen werden außerschulische Lernorte wahrgenommen                        | 4,62       | 4,76       |                                      |        | 3,79   | 3,28       | An meiner Schule werden außerschulische Lernorte wahrgenommen  | 35  |
| 9  | Die Schule, die ich mir wünsche, arbeitet mit außerschulischen Institutionen zusammen.                        | 4,62       | 4,62       | 4,00                                 | 3,21   | Meine Schule arbeitet mit außerschulischen Institutionen zusammen.                   | 36         |  |     |
| 0  | An einer guten Schule finden Arbeiten von Schülern auch außerhalb der Schule Anerkennung.                     | 4,62       | 4,66       | 3,69                                 | 2,83   | An meiner Schule finden Arbeiten von Schülern auch außerhalb der Schule Anerkennung. | 37         |  |     |