

Vatter, Martin

## Beratung und Begleitung von Lehrkräften in Krisen

Beiträge zur Lehrerbildung 18 (2000) 3, S. 324-337



Quellenangabe/ Reference:

Vatter, Martin: Beratung und Begleitung von Lehrkräften in Krisen - In: Beiträge zur Lehrerbildung 18 (2000) 3, S. 324-337 - URN: urn:nbn:de:0111-pedocs-134362 - DOI: 10.25656/01:13436

<https://nbn-resolving.org/urn:nbn:de:0111-pedocs-134362>

<https://doi.org/10.25656/01:13436>

in Kooperation mit / in cooperation with:

Zeitschrift zu Theorie und Praxis der Aus- und  
Weiterbildung von Lehrerinnen und Lehrern

BEITRÄGE ZUR LEHRERINNEN-  
UND LEHRERBILDUNG

Organ der Schweizerischen Gesellschaft für  
Lehrerinnen- und Lehrerbildung (SGL)

ISSN 2296-9632

<http://www.bzl-online.ch>

### Nutzungsbedingungen

Gewährt wird ein nicht exklusives, nicht übertragbares, persönliches und beschränktes Recht auf Nutzung dieses Dokuments. Dieses Dokument ist ausschließlich für den persönlichen, nicht-kommerziellen Gebrauch bestimmt. Die Nutzung stellt keine Übertragung des Eigentumsrechts an diesem Dokument dar und gilt vorbehaltlich der folgenden Einschränkungen: Auf sämtlichen Kopien dieses Dokuments müssen alle Urheberrechtshinweise und sonstigen Hinweise auf gesetzlichen Schutz beibehalten werden. Sie dürfen dieses Dokument nicht in irgendeiner Weise abändern, noch dürfen Sie dieses Dokument für öffentliche oder kommerzielle Zwecke vervielfältigen, öffentlich ausstellen, aufführen, vertreiben oder anderweitig nutzen.

Mit der Verwendung dieses Dokuments erkennen Sie die Nutzungsbedingungen an.

### Terms of use

We grant a non-exclusive, non-transferable, individual and limited right to using this document.

This document is solely intended for your personal, non-commercial use. Use of this document does not include any transfer of property rights and it is conditional to the following limitations: All of the copies of this documents must retain all copyright information and other information regarding legal protection. You are not allowed to alter this document in any way, to copy it for public or commercial purposes, to exhibit the document in public, to perform, distribute or otherwise use the document in public.

By using this particular document, you accept the above-stated conditions of use.

### Kontakt / Contact:

peDOCS  
DIPF | Leibniz-Institut für Bildungsforschung und Bildungsinformation  
Informationszentrum (IZ) Bildung  
E-Mail: [pedocs@dipf.de](mailto:pedocs@dipf.de)  
Internet: [www.pedocs.de](http://www.pedocs.de)

Digitalisiert

Mitglied der

  
Leibniz-Gemeinschaft

## Beratung und Begleitung von Lehrkräften in Krisen

Martin Vatter

Aufgrund der Erfahrungen in der "Beratungsstelle" für Lehrkräfte, Bern" werden zwei Hauptgruppen von Ratsuchenden unterschieden: einerseits die meist jüngeren "Berufsberatungsfälle", die rechtzeitig nach einer beruflichen Alternative suchen, andererseits die meist älteren, oft ausgebrannten Lehrkräfte, die Hilfe und Begleitung erwarten und oft nur über Krankheitsurlaub und vorzeitige Pensionierung in ein anderes Tätigkeitsfeld geführt werden können. Dokumentiert wird das Ansteigen der Fallzahlen bzw. der Invalidisierungen in Aufgliederung der Fälle nach Alter und Geschlecht. Typische Problemsituationen und die Arbeitsweise werden anhand von Beispielfällen illustriert. Ein in der Arbeit mit "Problemfällen" entwickeltes Vierphasenmodell wird in seiner Grundmethodik dargestellt und es werden die häufigsten Verlaufskategorien beschrieben. Abschliessend wird einzuschätzen versucht, welches die entscheidenden Elemente unserer Beratung sind und welche präventiven Massnahmen von dieser spezifischen Erfahrung her als prioritär erscheinen.

### 1. Erfahrungshintergrund

#### *Die Beratungsstelle für Lehrkräfte Bern: Trägerschaft, Auftrag, Abgrenzung, Klientel*

Die im vorliegenden Text dargestellten Beobachtungen, Überlegungen und Feststellungen basieren auf der 6-jährigen Tätigkeit des Autors als Leiter der Beratungsstelle für Lehrkräfte im Kanton Bern. Diese Institution sei hier deshalb kurz vorgestellt (vgl. Kasten).

Die unabhängige "Beratungsstelle für Lehrkräfte, Bern", 1989 als Pilotprojekt geschaffen (Schorer, 1990), basiert seit 1994 auf einer gemischten Trägerschaft aus BLVK (Bernische Lehrerversicherungskasse), LEBE (Berufsverband Bernischer Lehrkräfte) und ED (Erziehungsdirektion des Kantons Bern) und ist seit Beginn örtlich und infrastrukturell in die AkBB (Akademische Studien- und Berufsberatung Bern) integriert. Sie berät hauptsächlich amtierende, zum kleineren Teil angehende Lehrkräfte. Für den kleinen frankophonen Kantonsteil besteht eine analoge Beratungsmöglichkeit in der AkBB Biel/Bienne.

#### *Abgrenzung der Beratungsdienste durch Aufteilung ihrer Zuständigkeit*

In der engen Zusammenarbeit mit den Beraterinnen und Beratern der Schulinspektorate und in der Absprache mit den Schulinspektorinnen und -inspektoren haben wir uns darauf verständigt, dass Probleme, die vor allem mit der Schulführung, dem schulischen Umfeld und natürlich auch mit der Lehrperson selbst zusammenhängen, eher von den kollegialen Beraterinnen und Beratern in den Inspektoraten bearbeitet werden, dass hingegen die Begleitung der Lehrpersonen in persönlichen Krisensituationen, die unter Umständen in eine berufliche Alternative oder in eine gesundheitlich bedingte, vorzeitige Pensionierung führen, eher durch unsere Stelle geleistet wird. Eine trennscharfe Aufteilung ist indessen nicht immer möglich. Der Austausch in der

seit 1994 bestehenden Arbeitsgemeinschaft deutschschweizerischer Beratungsstellen für Lehrpersonen hat gezeigt, dass die Beraterinnen und Berater in den meisten Kantonen den jeweiligen Erziehungsdirektionen und -departementen unterstehen und ähnlich arbeiten wie die bernischen Beraterinnen und Berater in den Inspektoraten.

Es dürfte symptomatisch sein für die wachsende Belastung unserer Lehrerschaft, dass die Kapazität unserer Beratungsstelle von anfänglich 50 Stellenprozent innerhalb relativ kurzer Zeit auf 120 Stellenprozent angehoben werden musste. Die untenstehende Jahresstatistik bezieht sich noch auf die Periode, in der im "Ein-Mann-Betrieb" mit 100 Stellenprozent gearbeitet wurde.

Tabelle 1: Beratungsstelle Bern: Statistik 1997/98 (1.8.97 - 31.7.98)  
Beratungsfälle nach Alter und Geschlecht

| Jahre   |    |         |    |         |    |         |    |
|---------|----|---------|----|---------|----|---------|----|
| 20 - 29 |    | 30 - 39 |    | 40 - 49 |    | 50 - 59 |    |
| m       | w  | m       | w  | m       | w  | m       | w  |
| 16      | 45 | 18      | 40 | 31      | 54 | 39      | 37 |
| 61      |    | 58      |    | 85      |    | 76      |    |
| 280     |    |         |    |         |    |         |    |
| m: 104  |    |         |    | w: 176  |    |         |    |

Diese Jahresstatistik, die tendenziell mit unseren übrigen Jahresstatistiken übereinstimmt, zeigt unter anderem Folgendes:

Die Häufigkeiten in den verschiedenen Alterskategorien (die Fälle unter 20 - meist noch in Ausbildung - sowie die wenigen über 60 wurden aus Gründen der Vergleichbarkeit ausgeklammert) sind nicht sehr unterschiedlich. Allerdings überwiegt insgesamt die Alterskategorie über 40 gegenüber derjenigen unter 40. Die grösste Häufung ist in der Kategorie der 40-50-Jährigen zu verzeichnen, also bei Lehrkräften mit 20-25, resp. 30 Jahren Schuldienst. Andererseits ist die Kategorie der Jüngsten durchaus auch vertreten - sogar etwas stärker als die 30 - 40-Jährigen. Mit andern Worten: Was unsere Kolleginnen und Kollegen in den Schulinspektoraten beobachten, dass sie einerseits stark durch Berufsanfängerinnen und -anfänger im "survival stage" (Fuller & Brown, 1995, zit. nach Messner & Reusser, 2000) wegen Schwierigkeiten im komplexen Berufsfeld, andererseits sehr häufig und typischerweise durch Lehrkräfte nach 20 und mehr Berufsjahren, die sich ausgebrannt fühlen, um Hilfe angegangen werden (Berner Schule 9/2000), trifft auch für uns zu. Dass dabei in unseren Gesprächen mit den letztgenannten Ratsuchenden weniger Hilfe zur Bewältigung der aktuellen Situation als vielmehr die Suche nach Alternativen im Zentrum steht, soll später noch näher ausgeführt werden.

Im Hinblick auf das Verhältnis der Geschlechter fällt auf, dass wesentlich mehr Lehrerinnen als Lehrer unsere Beratungsstelle aufgesucht haben. Setzt man diese Zahlen - 176 bzw. 63 % Frauen vs. 104 bzw. 37 % Männer - allerdings in Relation

zum Verhältnis Frauen zu Männern in der Grundgesamtheit versicherter bernischer Lehrkräfte - Ende 1997: 8'559, d.h. 61 % Frauen zu 5'522, d.h. 39 % Männer bei einer Gesamtzahl von 14'081 (BLVK, 5/2000) - wird klar, dass es sich dabei nur um eine leichte Übervertretung der Lehrerinnen handelt. Hingegen zeigt der Vergleich des Geschlechterverhältnisses zwischen den vier Altersgruppen eine bemerkenswerte Tendenz: Die Proportion verschiebt sich von ca. 1:3 bei der jüngsten kontinuierlich zu ca. 1:1 bei der ältesten Gruppe, was sicher nur zum Teil der Feminisierung des Lehrerberufs in diesen vier Dekaden zugeschrieben werden kann (Scandola, 1993). Von unserer Erfahrung aus interpretieren wir dies dahingehend, dass Lehrerinnen offenbar früher bereit sind als Lehrer, wenn's nicht mehr geht, etwas zu ändern ... oder sich wenigstens in dieser Richtung beraten zu lassen. Dass dabei geschlechtsspezifische Sozialisierungseffekte mitwirken, scheint plausibel (Morgenthaler, 2000).

Ergänzt man die Jahresstatistik 97/98 durch die Zahlen (es handelt sich um Näherungswerte) der übrigen Jahre seit der Neuorganisation der Stelle, ergibt sich folgendes Bild: Obschon es sich bei dieser steigenden Tendenz sicher um eine Wechselwirkung handelt (ein verstärktes Beratungsangebot erzeugt auch eine grössere Nachfrage), erscheint uns die Fallzunahme in diesen letzten sechs Jahren alarmierend. Subtrahiert man von den total 1'400 Fällen die 25%, die uns erfahrungsgemäss bereits in einem früheren Zeitpunkt aufgesucht haben, berieten wir in dieser Sechsjahresperiode über 1'000 Ratsuchende.

| Anzahl der Ratsuchenden: |     |
|--------------------------|-----|
| 1994:                    | 110 |
| 1995:                    | 170 |
| 1996:                    | 210 |
| 1997:                    | 250 |
| 1998:                    | 280 |
| 1999:                    | 300 |
| 2000:<br>(bis August)    | 210 |

## 2. Problemsituationen: Art und Ausmass der Probleme

### 2.1 Beispiele typischer Problemkonstellationen bei Ratsuchenden

#### Beispiel 1 "Gesucht: Alternative"

A.Z., 25-jährige Primarlehrerin<sup>2</sup>

"In den vier Jahren als Lehrerin an der Unterstufe habe ich das Unterrichten stets unbefriedigender erlebt. Ich stelle grosse Ansprüche an mich, möchte meine Sache gut machen, bereite lieber vor als das Vorbereitete in der realen Klassenzimmersituation, wo es für mich nie ordentlich genug ist, umzusetzen. Zudem leide ich zunehmend unter dem Einzelkämpfertum, denn trotz Teamentwicklung, Projektgruppen etc. - in der Klasse ist man stets allein. So kann ich dem Einzelnen nie gerecht werden; wahrscheinlich würde mir die Arbeit mit Einzelnen ohnehin besser liegen. Trotz meinem Interesse am Kind, an der Psychologie allgemein: Ich fühle mich als Lehrerin an einer grossen Klasse unter den heutigen Bedingungen - u.a. auch angesichts

<sup>1</sup> Die unter "Problemsituationen" sowie "Verläufe" dargestellten exemplarischen Fälle entsprechen der Kategorisierung, wie sie in Tabelle 3 sichtbar wird.

<sup>2</sup> Aus Gründen des Persönlichkeitsschutzes sind die Initialen ganz, die Situationscharakteristika teilweise verändert, auch bei der nachfolgenden Beschreibung der Verläufe.

des Drucks der Eltern - überfordert und suche nach einer besser kontrollierbaren Tätigkeit in einem anderen Berufsfeld."<sup>3</sup>  
*Sie ist verheiratet und hat ein Kind, der Ehemann ist in Ausbildung. Hilfe zum Finden einer passenden Alternative ist gefragt, aus Kostengründen im Moment ohne zusätzliche Ausbildungsphase.*

#### Beispiel 2: "Ein zweites Bein!" - Wie aufzubauen?

B.W., 38-jähriger Sekundarlehrer (phil. nat.)

"Seit zehn Jahren arbeite ich mit grossem Einsatz am Oberstufenzentrum X. Seit drei Jahren leide ich unter einem Reizdarm, seit ca. einem Jahr an oft massiven Erschöpfungszuständen, vor einem halben Jahr musste ich wegen Gallenkoliken, anschliessenden Komplikationen und einer notwendig gewordenen Operation einen Monat ins Spital. Seither - ich hatte anschliessend nur einen kurzen Erholungsurlaub - bin ich oft total am Limit. An sich haben wir für die nächsten Ferien samt unseren drei Kindern drei Wochen U.S.A. gebucht - mein Bruder lebt dort -, ich weiss aber nicht, ob dies klug ist. Mein Pensum beträgt 90%, ich bin - ohne Entlastung, denn man hat ja kein Geld - für die Informatik an der Schule verantwortlich (ca. 30%) und bin zusätzlich kirchlich engagiert (ca. 20%), was mir sehr wichtig ist. Tatsächlich habe ich Mühe, "Nein" zu sagen, wenn jemand etwas von mir will. Schule gebe ich an sich gerne, habe auch keine Mühe mit Kindern und Eltern. Mein Traum wäre, 30-50% nur Informatik zu machen - quasi als zweites Bein - und mein Schulpensum entsprechend zu reduzieren."

*Die Frage ist also: Wie lässt sich eine solche Lösung realisieren ohne existenzielle Einbussen? Sein Körper hat das "Zuviel" an Belastung deutlich genug signalisiert.*

#### Beispiel 3: "Tief verunsichert und an der Grenze" - Durchhalten oder Weggehen?

D.W., 52-jährige Primar- und Sekundarlehrerin (phil. hist.)

"In meinem Kollegium, in dem ich auf der Mittelstufe unterrichte, fühle ich mich zunehmend übergangen und entsprechend unwohl. Die Schulleitung will uns zur Musterschule machen, was zu unzähligen Sitzungen führt, die mir zusetzen. Mir geht es im menschlichen Umgang wie auch im Unterricht vor allem um zentrale Werte wie Respekt vor dem anderen, Geborgenheit, um das Dasein für den anderen ... Werte, die offenbar nicht mehr gefragt sind. Und nun bin ich auch von Elternseite massiv angeschossen worden, da man den Eindruck hat, die Kinder lernen bei mir zu wenig; dabei habe ich das Gefühl, mein Leben drehe sich in der letzten Zeit nur noch um die Schule, ums Korrigieren, Vorbereiten, darum, an z.T. unnötigen Sitzungen dabei zu sein. Das Ganze, dünkt mich oft, läuft - jedenfalls an unserer Schule - in eine Richtung, die ich nicht mehr mittragen kann und will... und dies verunsichert mich zutiefst. Eigentlich möchte ich weggehen - aber wohin?"

*Ein zunehmender Zwiespalt zwischen dem in ihrer Schule Verlangten und ihrem Selbstverständnis als Person und Lehrerin. Ein entsprechender - beträchtlicher - Leidensdruck wird signalisiert, aber auch das Bedürfnis, im Dialog Standort und künftige Richtung zu klären.*

<sup>3</sup> Dieser in ähnlicher Ausgangslage häufige Fall entspricht ziemlich genau dem "Porträt" in Berner Schule 9/2000: "Vom Schulzimmer ins Büro".

**Beispiel 4: "Hilfe!" - Wiedereinstieg?**

F.S., 43-jähriger Primarlehrer

"Mein Schulalltag ist geprägt vom ständigen Kampf gegen störende Verhaltensweisen immer derselben Schüler. Diese lassen einen ordentlichen Unterricht kaum zu. In meiner 20er Klasse (8. Schuljahr) sind vier Schülerinnen und Schüler aus Ex-Jugoslawien - die Hauptstörer/innen -, einer aus der Türkei, zwei aus Spanien, einer aus Portugal, dazu einige Schweizer Kinder allein erziehender Mütter. Dieser tägliche, letztlich erfolglose Kampf hat mich krank gemacht. Wenn diese Situation bei meinem Wiedereinstieg noch gleich ist, ist mein Wiederausstieg vorprogrammiert."

*Die Frage ist also: Wie kann man die Situation ändern? Welche Hilfen gibt es, was könnte er anders anpacken?*

**Beispiel 5: "Krank geworden in der Schule" - Dorthin zurück oder wohin?**

H.P., 40-jähriger Primarlehrer

"Mein Psychiater musste mich wegen einer schweren Erschöpfungsdepression mitten im letzten Schulquartal krank schreiben. Dasselbe passierte mir schon vor fünf Jahren, als ich erst nach Monaten in der Klinik wieder in die Schule einsteigen konnte. An sich gebe ich gern und mit Enthusiasmus Schule; nur bin ich eben sehr genau, und mit allem, was von uns Lehrern heute verlangt wird - denken Sie nur an die aufwändigen, ständig geänderten Übertrittsverfahren! - schaffe ich's nicht mehr. Ich musste meine sportlichen Tätigkeiten, wo ich meinen Ausgleich finde, stark einschränken, obschon ich nur eine 80%ige Anstellung habe. Im Moment kann ich mir überhaupt nicht mehr vorstellen, je wieder in die Schule zu gehen. Aber etwas anderes sehe ich auch nicht, da ich vor und nach dem Seminar - ich erlernte vorher einen handwerklichen Beruf - Verschiedenes ausprobiert habe. Nach relativ kurzer Zeit fand ich die Arbeit aber jeweils unbefriedigend, oder ich musste sie aus psychischen Gründen aufgeben. Im Augenblick arbeite ich in einem Praktikum als Sportleiter in einer Herzklinik, werde damit aber in Kürze aufhören: zu viel Verantwortung, zu viel Papier."

*Die Frage ist: Gibt es für H.P., mit entsprechend intensiver Hilfe doch noch einen Weg zurück in die Schule - Schulleitung und Schulkommission möchten ihm noch eine Chance geben -, oder ist nach einer Therapiephase eine Alternative zu suchen?*

Zusammenfassend kann festgehalten werden, dass es bei all diesen Beispielfällen grundsätzlich um eine Nichtübereinstimmung der eigenen Vorstellungen, Ansprüche und Fähigkeiten mit den Erfordernissen und Möglichkeiten in der Realsituation geht. Dies wurde von Betroffenen auch schon als "unmöglicher Spagat" bezeichnet (Vatter, 1995). Im Einzelnen wurden von mehreren unter unseren Beispielfällen als *Stressfaktoren* genannt

- das Letztlich-auf-sich-gestellt-Sein in der Schulstube
- die unterschiedlichen Erwartungen der Eltern, der daraus entstehende Druck, ihre Bereitschaft zu vorschneller Kritik bei gleichzeitiger Verweigerung der Mitarbeit
- Sich nicht abgrenzen können, u.a. dem Spardruck nachgeben bis zur Selbstaufgabe
- Kinder aus verschiedenen Kulturen mit unterschiedlichsten Verhaltensnormen, was oft zum teilweise erfolglosen Kampf um disziplinarische Minimalbedingungen führt
- Rasch sich folgende Reformen, die nicht durchwegs nachvollziehbar sind und grossen Aufwand erfordern

- Das Gefühl, nicht mehr entspannen und "auftanken" zu können, gepaart mit dem Gefühl, keine Alternative zu haben
- Gesellschaftliche Veränderungen - namentlich in den Werthaltungen -, die zur Diskrepanz mit den eigenen Werthierarchien führen
- Mobbing-Prozesse, sei es vonseiten der Eltern, Kollegen, Schulleitungen, Schulkommissionen oder von entsprechenden "unheiligen Allianzen" (Zapf, 1999).

Damit sind einige der Hauptfaktoren genannt, die in den eingehenderen Untersuchungen zum Burnout im Lehrerberuf immer wieder auftauchen (Kramis, 1995). Allerdings bleibt festzuhalten, dass diese wenigen Fällen in keiner Weise die ganze Fülle der unterschiedlichen Ausgangslagen und "Leidensmuster" in unserer Klientel sichtbar machen können.

**2.2 Ist die Belastung im Lehrerberuf bzw. die Anzahl der Burnout-Fälle wirklich eklatant gestiegen?**

Wer stets nur mit Lehrkräften, die unter der Belastung leiden oder dekomensieren, zu tun hat, tendiert mit hoher Wahrscheinlichkeit dazu, die Häufigkeit der Burnout-Fälle zu überschätzen; genau so dürfte Ferne von den Niederungen der pädagogischen Front dazu verleiten, das Phänomen zu unterschätzen. Prozentsätze der Burnout-Auftretenshäufigkeit zu bestimmen und miteinander zu vergleichen ist wegen der begrifflichen Abgrenzungswillkür (Stöckli, 2000) sinnlos, ganz abgesehen vom zeitlich zu wenig zurückreichenden Zahlenmaterial. Was indessen vorliegt - beispielsweise im Kanton Bern -, sind die harten Fakten der Invalidenrentenstatistik der BLVK.

Tabelle 2: Invalidenrentenstatistik der Bernischen Lehrerversicherungskasse 1979 - 1999

| Anzahl Invalidenrentenbezüger (inkl. Teilpensionierte) |       | Mitgliederbestände | Anzahl Invalidenrentenbezüger (inkl. Teilpensionierte) |       | Mitgliederbestände |
|--|-------|--------------------|--|-------|--------------------|
| Jahr   | Total | Total              | Jahr   | Total | Total              |
| 1979   | 87    | 8920               | 1990   | 203   | 12558              |
| 1980   | 90    | 8994               | 1991   | 234   | 12958              |
| 1981   | 96    | 10134              | 1992   | 257   | 12764              |
| 1982   | 108   | 10290              | 1993   | 266   | 12848              |
| 1983   | 96    | 10397              | 1994   | 277   | 12978              |
| 1984   | 102   | 10426              | 1995   | 331   | 13531              |
| 1985   | 122   | 11081              | 1996   | 405   | 13708              |
| 1986   | 123   | 11426              | 1997   | 445   | 14081              |
| 1987   | 141   | 11677              | 1998   | 523   | 14328              |
| 1988   | 160   | 11871              | 1999   | 565   | 14566              |
| 1989   | 163   | 11967              |  |       |                    |

In Worten: Die Anzahl der aus gesundheitlichen (in den letzten fünf Jahren mehrheitlich aus psychischen) Gründen invalidisierten Lehrkräfte hat sich in den letzten zwanzig

zig Jahren mehr als versechsfacht (davon eine Verdoppelung in den letzten fünf Jahren!), während der Gesamtmitglieder-Bestand auf etwas mehr als das Anderthalbfache gestiegen ist; d.h. die Invalidenrenten haben viermal stärker zugenommen.

### 3. Vorgehen

#### 3.1 Grundkonzept: theoretische Orientierung

In einer grundsätzlich eklektischen, aber nicht beliebigen Methodik unseres Vorgehens orientieren wir uns bei unserem Vorgehen einerseits an Grundsätzen der nicht-direktiven Beratung nach Rogers (vgl. auch Weinberger, 1992), andererseits an der Theorie des lösungs- und ressourcenorientierten Ansatzes nach de Shazer (kurzgefasst in Eberling & Vogt, 1999). Das heisst: Wir lassen dem Gegenüber viel Raum zur Darstellung der Probleme, fokussieren im Dialog, geben systematisch Feedback, fragen nach seinen Lösungsansätzen und versuchen bereits im Erstgespräch, gemeinsam und pragmatisch die nächsten Schritte zu bestimmen. Dabei gehen wir grundsätzlich systemisch vor (vgl. die Übersicht über die verschiedenen systemtheoretischen Ansätze in: Schiepek, 1999), wobei gelegentlich wichtige Bezugspersonen wie Ehepartner und Ehepartnerinnen oder Schulleiter resp. -leiterinnen direkt beigezogen werden und häufig mit anderen Beratenden im Gespräch zu Dritt vernetzt wird. Allerdings kann aus kräfteökonomischen Gründen bei Konflikt- oder Mobbing-situationen von uns nicht direkt mit dem ganzen System gearbeitet werden.

#### 3.2 Berufsberatungsfälle

Diese Kategorie, bei der es nicht um im eigentlichen Sinn schwierige Situationen, sondern meist um Laufbahnberatung geht bzw. um eine Ganz- oder Teilalternative zum Unterrichten - sie macht fast die Hälfte unserer Klientel aus (vgl. Tabelle 3) -, beansprucht uns in der Regel für ein bis drei Sitzungen, je nach testpsychologischem Aufwand. Meist ist allerdings nicht nur Beratung in Bezug auf die einzuschlagende Tätigkeits-, Ausbildungs- oder Studienrichtung verlangt, sondern auch Entscheidungshilfe in der Frage

- ob das Pensum zu reduzieren ist, um ein "zweites Bein" aufzubauen (welches?)
- ob der Lehrerberuf zeitweise zu verlassen ist, da ein anderes Lebensthema ansteht (Weltreise, Familienphase etc.)
- ob der Lehrerberuf ganz zu verlassen ist.

Dieser Teil unserer Klientel lässt sich in der Regel "rechtzeitig" beraten. Wir betrachten diesen Teil unserer Arbeit als gezielte Prävention, da damit Fehlentscheide wie Verbleiben im Beruf trotz Kontraindikation, d.h. unter Umständen leidvolle (und allenfalls kostspielige) Verläufe verhindert werden können. Für diese Fälle ist unser kostenloses Angebot im Hause der Akademischen Studien- und Berufsberatung ausgesprochen niederschwellig. Bei demjenigen Teil dieser Kategorie, bei dem man zum Schluss des Verbleibens im Lehrerberuf kommt, sind oft zusätzliche Massnahmen, wie Stufen- oder Schulort-Wechsel, Coaching oder andere Massnahmen anzuvisieren und einzuleiten.

#### 3.3 "Problemfälle"

Wie bereits aus den Beispielen hervorgeht, handelt es sich mehrheitlich um Fälle von Burnout (häufigste ärztliche Diagnose: Erschöpfungsdepression), von psychosomatischen Beschwerden (vor allem Herz und Verdauung), von schwerem Mobbing (mit verschiedenen Formen der Dekompensation) sowie Langzeitarbeitslosigkeit (seit der sich ändernden Stellensituation im Schwinden begriffen).

Bei der Arbeit mit Personen aus dieser Kategorie hat sich ein *Vierphasenmodell* entwickelt und bewährt, wobei je nach Person und Situation die Phasen unterschiedlich lange dauern. Entsprechend der Dauer des ISY-Programms<sup>4</sup> ist bei dieser Kategorie mit einer Gesamtzeit von 1-3 Jahren zu rechnen, bis eine Reintegration in die Schule, oft verbunden mit Teilpensionierung, bzw. ein gelungener beruflicher Umstieg realisiert ist<sup>5</sup>.

##### Vorgehen in vier Schritten (Vierphasenmodell)

- 1. Phase: Erstgespräch: Anamnese, *Zustandsdiagnose*, Abbau der Schuldgefühle, Einleitung der Therapiephase (wenn nötig Veranlassung von Krankheitsurlaub, ambulanter Therapie, Klinikaufenthalt). Ziel subjektiv (vom Klienten aus): Gefühl des Verstandenseins (Feedback); Ziel objektiv: Handlungsfähigkeit des Klienten, der Klientin einschätzen (evtl. Rückfragen an Ehepartner oder Ehepartnerin, Arzt/Ärztin, Schulleiter, resp. Schulleiterin)
- 2. Phase: Gespräche (in Zusammenarbeit mit Ehepartner/Ehepartnerin / Arzt/ Ärztin u.a.). Einleitung der *Aufbau- bzw. Erholungs- und Rehabilitationsphase*. Unabdingbarer Bestandteil: Örtliche Distanzierung für mehrere Wochen!
- 3. Phase: Weitere Gespräche. *Suchphase*, wenn nötig mit systematischer Eignungs- und Neigungsabklärung. Entscheid: Zurück in die Schule oder Alternative (mit oder ohne Ausbildung)?
- 4. Phase: Lockere Begleitung. Entweder schrittweise *Reintegration in die Schule* (altes oder neues Umfeld), meist mit Vorbereitung und Begleitung (Coaching) durch einen Berater oder eine Beraterin des Schulinspektorats oder *Realisierung der Alternative*, Entwickeln einer adäquaten Stellensuchstrategie bzw. Festlegen des Ausbildungsweges, oft in Zusammenarbeit mit der Berufsberatung der IV.

In diesen Phasen 1-4 muss der Klient bzw. die Klientin von uns durch die notwendigen Formalitäten bis zur (vorübergehenden oder definitiven) vorzeitigen Teil- oder Vollpensionierung gesteuert werden, und zwar in Zusammenarbeit mit behandelndem Arzt, der Erziehungsdirektion, dem Vertrauensarzt und der BLVK.

<sup>4</sup> Näheres über das von der Zentralstelle für Lehrerinnen und Lehrerfortbildung entwickelte, von BLKV, LEBE und unserer Beratungsstelle unterstützte Programm ISY (I-Individuum, SY-System), in dem sowohl mit dem Individuum wie auch mit "seinem" System gearbeitet wird, findet man in der Broschüre "Individuum + System", ZS Kant. Erziehungsdirektion, 2000.

<sup>5</sup> Dies ist der Grund, weshalb gegenwärtig von der BLVK zusammen mit der Bernischen Erziehungsdirektion ein Zweijahresmodell für den künftigen Krankheitsurlaub ausgearbeitet wird.

## 4. Verläufe

Tabelle 3: Kategorien der Beratungsfälle

Anzahl Ratsuchende nach Verlaufskategorien (1.8.97 bis 31.7.98)

| Ohne Krankschreibung<br>Beratung ohne spezielle<br>Massnahmen |                           | Beratung mit ambulanten Massnahmen<br>(wie Supervision, Semesterkurs, Beurlaubung,<br>Therapie) |                                |                                   |
|---|---------------------------|---|--------------------------------|-----------------------------------|
| Laufbahn<br>Schulsituation<br>(Beispiel 1)                    | "2. Bein"<br>(Beispiel 2) | Verbleib in<br>Stelle   | Stellenwechsel<br>(Beispiel 3) | Wechsel in<br>andere<br>Tätigkeit |
| 115   | 22                        | 22  | 11                             | 15                                |
| 137   |                           | 48  |                                |                                   |
| Total 185   |                           |   |                                |                                   |

| Mit Krankschreibung<br>ohne vorzeitige Pensionierung |                                   |  |                               | mit vorzeitiger Pensionierung |   |  |
|--|-----------------------------------|--|-------------------------------|-------------------------------|---|--|
| voll<br>zurück in<br>Lehrer-<br>beruf<br>(Bsp. 4)    | Teilstelle<br>in Lehrer-<br>beruf | Teils oder<br>voll in<br>andern<br>Beruf | Ausgang<br>offen <sup>6</sup> | Teils in<br>Lehrer-<br>beruf. | Teils/voll in<br>andern<br>Beruf/ Aus-<br>bildung<br>(Bsp. 5) | arbeitslos<br>oder nicht<br>mehr<br>arbeitsfähig |
| 8  | 17                                | 9  | 9                             | 13                            | 18  | 21   |
| 43   |                                   |  | 52                            |                               |   |  |
| 95   |                                   |  |                               |                               |   |  |
| Total 280  |                                   |  |                               |                               |   |  |

Zwei kurze Anmerkungen zu den vorzeitigen Pensionierungen aus gesundheitlichen Gründen: Recht häufig sind Lehrkräfte zwischen 55 und 65 bzw. 63 Jahren gesundheitlich nicht mehr in der Lage, mit vollem Pensum bis zur normalen altersbedingten Pensionierung durchzuhalten (darunter sind die Fachgruppenlehrkräfte - namentlich diejenigen für Werken und Handarbeit sowie für Hauswirtschaft - besonders stark vertreten (Pieren, 1999) Mit reduziertem Pensum hingegen ist dies oft möglich. Bei den nicht mehr arbeitsfähigen, vorzeitig pensionierten Lehrkräften, meist aus dem älteren Segment dieser Altersgruppe, ist oft zwar keine Erwerbstätigkeit, aber durchaus noch eine sinnvolle Teilzeitarbeit möglich, die es jeweils zu finden gilt.

<sup>6</sup> Da es sich um eine Jahresstatistik handelt, sind darin die Entwicklungen seit deren Erstellung nicht berücksichtigt; d.h. in 9 Fällen war Ende Juli 1998 der Ausgang noch offen.

4.2 Beispiele von Verläufen<sup>7</sup>

## Beispiel 1: "Gesucht: Alternative"

A.Z., 25-jährige Primarlehrerin

Die Abklärung ergab einerseits, dass - auch bei einem Stellen- oder Stufenwechsel - die speziellen Belastungsfaktoren kaum so zu modifizieren, bzw. zu reduzieren waren, dass sich in Kürze nicht doch wieder eine Überforderung einstellen würde; andererseits erschienen Persönlichkeits- und Einstellungskomponenten, die mit dieser Überforderung zusammenhingen, wenig beeinflussbar. Dies war der Klientin weitgehend bewusst, hatte sie sich doch bereits für Stellen in anderen Tätigkeitsbereichen beworben. Eine offene Stelle in einem Sekretariat eines Sozialdienstes - Schwerpunkt Kinder und Jugendliche -, von der wir wussten, schien ihren Fähigkeiten und Interessen am besten zu entsprechen. Heute arbeitet sie dort zu ihrer vollen Zufriedenheit bereits seit längerem und wird ausserordentlich geschätzt.

## Beispiel 2: "Ein zweites Bein!" - Wie aufzubauen?

B.W., 38-jähriger Sekundarlehrer (phil. nat.)

Vorerst ermutigten wir den Klienten, die geplante dreiwöchige Reise unbedingt durchzuführen. Zusätzlich empfahlen wir ihm dringend den Gang zu einem uns bekannten Psychiater, da die körperlichen Symptome eindeutig auf eine Überlastungssituation, in die er sich selbst gebracht hatte, zurück zu führen waren. Zusätzlich ermutigten wir ihn, zur Erledigung seines Informatikauftrags an der Schule klar und kompromisslos eine Freistellung von mindestens 30 % zu verlangen. Nachdem der Erholungseffekt der Reise vorerst eine Weiterarbeit ermöglicht hatte, wurden in weiteren Gesprächen, z.T. zusammen mit seiner Ehefrau, eine Reduktion seines kirchlichen Engagements eingeleitet sowie eine Mitkontrolle seiner Agenda durch seine Ehefrau vereinbart. Die zwischenzeitlich im geforderten Ausmass erfolgte Freistellung für die Informatik macht nun auch eine Pensumreduktion möglich. Seine hypomanische Komponente wurde im Gespräch mit dem Facharzt thematisiert und wird dort weiter bearbeitet. Der Klient beurteilt heute seine Situation als "wieder durchaus erträglich".

## Beispiel 3: "Tief verunsichert und an der Grenze" - Durchhalten oder Weggehen?

D.W., 52-jährige Primar- und Sekundarlehrerin (phil. hist.)

Da die Klientin bereits im Erstgespräch das Bedürfnis nach einer therapeutischen Betreuung geäussert hatte, erfolgte eine entsprechende Zuweisung. In Zusammenarbeit mit der betreffenden Therapeutin, die mit D.W. vor allem Themen wie Selbstvertrauen, Durchsetzungsvermögen sowie Stärken und Schwächen als Lehrerin bearbeitete, wurde die Klientin zunächst durch die leidvolle Phase einer rechtlich fragwürdigen Kündigung begleitet; sie fühlte sich weggeholt. Da sie sich vorerst für eine "normale" Stelle im bernischen Schuldienst nicht fähig fühlte, eine Krankschreibung jedoch abgelehnt hatte, bewarb sie sich mit Erfolg in der Westschweiz als Deutschlehrerin für Absolventinnen des "Welschlandjahres". Den Weggang hatte sie schliesslich als Befreiung, die Bewährung als Lehrerin in der Romandie als Bestärkung erlebt, so dass sie - nach einer krankheitsbedingten Pause - begann, sich wieder um eine Stelle im bernischen Schuldienst zu bewerben. Trotz der Unterstützung durch das zuständige RAV, das ihr auch einen Kurs "Neuorientierung ab 50" vermittelt hatte, verblieb jedoch eine gewisse, z.T. blockierende Ambivalenz zwischen der Tätigkeit als Lehrerin und einer solchen im kunsthandwerklichen Bereich, wo sie sich weitergebildet

<sup>7</sup> Vgl. die Fallbeschreibungen unter "Problemsituationen"; es handelt sich um die selben Beispielfälle

hatte. Erst eine psychologische Testabklärung bei uns, die auf der Fähigkeits- wie auf der Interessenseite ihren Schwerpunkt "Unterricht" klar bestätigte, ergänzt durch eine Strategieberatung bezüglich Stellensuche, vermochte ihre Handlungsbarrieren so weit abzubauen, dass sie sich schliesslich eine ihr entsprechende Stelle sichern konnte (wobei natürlich der anziehende Stellenmarkt kräftig mithalf). Der Wiedereinstieg ist geglückt, nicht zuletzt deshalb, weil die Stelle ihr noch Raum für die Pflege ihres Kunsthandwerks und ihres sozialen Netzes lässt. Die Begleitung aber - bei der hier nur das Allerwichtigste dargestellt werden konnte - hatte, samt Unterbrüchen, drei Jahre gedauert.

#### Beispiel 4: "Hilfe!" - Wiedereinstieg?

F.S., 43-jähriger Primarlehrer  
Zunächst ging es darum, das Anspruchsniveau des Klienten zu bearbeiten, d.h. seine Ansprüche an sich und seine Schüler zu hinterfragen und an die Realität anzupassen, was bedeutete, dass überhöhte Anforderungen auf die Ebene des Vernünftigen und Möglichen zurückzubinden waren. Auf der andern Seite musste in Zusammenarbeit mit der Fachinstanz (Erziehungsberatung) und der zuständigen Behörde (Schulkommission) die Klassenzusammensetzung untersucht und verändert werden. Dies geschah durch eine längst fällige Einweisung eines Schülers in eine Kleinklasse A sowie durch eine Parallelversetzung einer Schülerin in eine andere Klasse. Dank Kooperation mit dem Inspektorat konnte der Wiedereinstieg, der in Absprache mit dem behandelnden Arzt schrittweise erfolgte, durch das Coaching eines Inspektoratsberaters begleitet werden. Obschon die zusätzlich zu diesen Massnahmen notwendige Verbesserung der Schulhauskultur, die auf Anregung des Inspektors in Gesprächen von Schulleitung und Kollegium an die Hand genommen werden soll, noch nicht realisiert ist, beurteilen der Klient und sein Berater heute die Situation nach seinem Wiedereinstieg wesentlich positiver.

#### Beispiel 5: "Krank geworden in der Schule" - Dorthin zurück oder wohin?

H.P., 40-jähriger Primarlehrer  
Dank geeigneter Medikation durch den Facharzt liess sich die Depression von H.P. aufhellen, so dass sich als nächstes die Frage nach einem geeigneten Therapieprogramm, in dem sein starres Anspruchsniveau bearbeitet werden konnte, stellte. Wir vermittelten ihm deshalb - in seinem Einverständnis - den Einstieg in das Programm ISY (vgl. Fussnote 4) in ein Therapie- und Reintegrationsprogramm für ärztlich beurlaubte Lehrkräfte. Während der Arbeit in diesem Programm zeigte sich bald, dass die Ansprüche von H.P. an sich derart zwangsneurotisch fixiert und damit nicht modifizierbar waren, dass eine Weiterarbeit als Lehrer kaum möglich schien. Die entsprechende Konfrontation sowie die darauf folgende Neigungs- und Eignungsabklärung in Richtung allfälliger Alternativen - im Vordergrund stand bald die Alternative zwischen medizinischer Massage und Wellnesstrainer - zeigte bei H.P. eine deutliche Entlastungsreaktion. Er entschied sich nach Beendigung des ISY-Programms, dass in seinem Fall ausnahmsweise nicht zur Rückkehr in die Lehrtätigkeit, sondern zu einer beruflichen Alternative geführt hatte, zu einem Stage in einem bekannten Fitnesscenter, was dort in der Folge zu einer Teilanstellung als Fitnesstrainer führte. Allerdings musste er zu seiner wirtschaftlichen Sicherung in eine gesundheitlich bedingte, vorzeitige Pensionierung geführt werden.<sup>8</sup> Die berufsbegleitende Aus-

<sup>8</sup> Es war in diesem Fall eine gesundheitlich begründete Berufsunfähigkeit (nicht zu verwechseln mit einer allgemeinen invaliditätsbedingten Erwerbsunfähigkeit) gegeben, was eine vorzeitige Pensionierung rechtfertigte. In einer solchen Situation reduziert sich grundsätzlich die Rente um das im

bildung zum Fitnessinstructor II, die er gegenwärtig absolviert, übernimmt die Eidgenössische Invalidenversicherung als berufliche Wiedereingliederungsmassnahme.

## 5. Rolle der Beratung und präventive Massnahmen

### 5.1 Was bewirkt unsere Beratung?

Hier scheinen uns hinsichtlich der Biographie der bei uns beratenen Lehrkräfte drei Punkte wert, festgehalten zu werden:

1. Gerade aus den direkten Rückmeldungen unserer Klientel wird immer wieder sichtbar, dass es für Lehrkräfte in Krisen offenbar nicht nur sehr wichtig ist, sondern auch entlastend wirkt, von einem Gegenüber in einer unabhängigen Fachstelle verstanden, akzeptiert und ernst genommen zu werden, d.h. glaubhaft zu hören: "Man darf eine Krise erleben, man darf Probleme haben"; denn die Schuldgefühle einer Lehrkraft in dieser Situation sind nicht zu unterschätzen.
2. Sowohl bei den Berufsberatungsfällen, wie auch bei den eigentlichen "Problemfällen", handelt es sich für uns massgeblich darum, mögliche alternative Berufsfelder mittels Eignungs- und Neigungsanalyse abzuklären, dabei die beim Gegenüber vorhandenen Tendenzen und Ideen zu bestärken, die nötige Dokumentation zur Verfügung zu stellen<sup>9</sup> und damit konkrete Schritte planbar und möglich zu machen.
3. Gerade bei den durch gesundheitliche Faktoren in ihrer Handlungsfähigkeit eingeschränkten Lehrpersonen ist unsererseits - in einem Teil der Fälle durchaus auch während längerer Zeit - eine Begleitung und Unterstützung notwendig. Oft bedarf es auch konkreter Umsetzungshilfen (z.T. unter Einsatz unserer Bezugnetze), u.U. verbunden mit zusätzlichen Überweisungen und stets in enger Zusammenarbeit mit anderen Fachleuten.

### 5.2 Welche präventiven Massnahmen drängen sich auf Grund unserer Beratungserfahrung auf?

Im Blick auf die *Lehrerinnen- und Lehrerbildung* wäre einerseits alles zu fördern, was zur Selbstorganisationskompetenz resp. zum erfolgreichen Bestehen der schulischen Realität beiträgt (Oelkers & Oser, 2000), z.B. Schulung der Studierenden in effizienter Elternarbeit, Ressourcenpflege, Stressverarbeitung und Burnout-Prophylaxe, Umgang mit individueller Supervision; andererseits müssten die Netze, die jungen Lehrkräften in Schwierigkeiten zur Verfügung stehen, z.B. begleitete Junglehrer-

alternativen Berufsfeld erzielte Einkommen, wobei allerdings im Sinne eines Anreizes ein Freibetrag zugestanden wird.

<sup>9</sup> Vgl. z.B. die Dokumentationsmappe (AGAB, rev. 1999): "Alternativen für Lehrkräfte", ausleihbar in allen Akademischen Berufsberatungen der deutschen Schweiz, oder: Braun (1999).

Balint-Gruppen<sup>10</sup>, die Beratungsdienste der Schulinspektorate sowie die Erziehungsberatungsstellen resp. die schulpsychologischen Dienste<sup>11</sup>) ausgebaut werden.

Bei der *Lehrerinnen- und Lehrerfortbildung* müsste das Angebot zur Förderung und Stärkung der Lehrerpersönlichkeit ausgebaut werden (Semester- und Langzeitkurse, individuelle Bildungsurlaube, "Sabbaticals" in anderen Berufsfeldern). Zudem wären Pilotprojekte, die Kollegien eine gemeinsame Bearbeitung der konkreten individuellen Belastungen erlauben, zu konzipieren und zu realisieren. Ein spezielles Angebot in Form von Kursen zur Sensibilisierung der Schulleiter resp. Schulleiterinnen gegenüber den Belastungen ihrer Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter wird von unserer Stelle angeboten. Es hat sich bewährt und wäre zu vervielfachen.

Die *Öffentlichkeitsarbeit* zur Sensibilisierung von Eltern und Behörden hinsichtlich der gewachsenen Belastungen im Lehrerberuf ist von den Lehrerberufsverbänden und von allen mit der Schule verbundenen Stellen aus zu intensivieren<sup>12</sup>, mit dem klaren Ziel, dass die Lehrkräfte in ihrer schwierigen Aufgabe durch situationsgerechte, konstruktive und effiziente Mitarbeit von Seiten der Eltern und der Behörden besser unterstützt werden.

#### Literatur:

- AGAB (rev. 1999). *Alternativen für Lehrkräfte*. Hrsg. von der Schweizerischen Arbeitsgemeinschaft für akademische Berufs- und Studienberatung.
- BLVK (2000). *Geschäftsbericht der bernischen Lehrerversicherungskasse*. Bern/Ostermundigen: Eigenverlag.
- Braun, J. (1999). *Alternative Berufsperspektiven von Lehrern in der Wirtschaft*. Berlin: Mensch-und-Buch-Verlag.
- Burisch, M. (1989). *Das Burnout-Syndrom, Theorie der inneren Erschöpfung*. Berlin.
- Eberling, W. & Vogt-Hillmann, M. (1999). *Zum Stand der lösungsorientierten Praxis in Europa*. Borgmann-Verlag.
- Erziehungsdirektion des Kt. Bern (Hrsg.). (2000). *Beratungsführer für Lehrkräfte der Volksschule im Kanton Bern*. Bern: Erziehungsdirektion des Kantons Bern.
- Gerber, M. (2000). Beratung für Lehrkräfte. *Berner Schule*, 9/2000, 15 f.
- Kasper, H. (1998). *Mobbing in der Schule*. Weinheim: AOL/Beltz.
- Kramis-Aebischer, K. (1995). *Stress, Belastungen und Belastungsverarbeitung im Lehrerberuf*. Bern: Haupt.
- Messner, H. und Reusser, K. (2000). Die berufliche Entwicklung von Lehrpersonen als lebenslanger Prozess. *Beiträge zur Lehrerbildung*, 18 (2), 157-171.
- Morgenthaler, M. (2000). *Männerkarrieren*. BUND, 6.9.2000, S. 23.
- Oelkers, J. & Oser, F. (2000). *Die Wirksamkeit der Lehrerbildungssysteme in der Schweiz*. NFP 33 Umsetzungsbericht. Bern und Aarau: SKBF.
- Pieren, F. (1999). *"Burnout" bei Fachgruppenlehrkräften mit gestalterischem Schwerpunkt*. Unveröffentl. Seminararbeit. Pädagogisches Institut der Universität Bern.

<sup>10</sup> Bewährten diesbezüglichen Betreuungsformen im Kanton Zürich entsprechende Ansätze im Kanton Bern wurden leider nicht realisiert; eine sehr gute Berufseinführung stellt immerhin das bernische Assistenzprojekt dar.

<sup>11</sup> Ein Schritt in diese Richtung bedeutet der neue, umfassende "Beratungsführer für Lehrkräfte der Volksschule im Kanton Bern" (2000), herausgegeben von der Kant. Erziehungsdirektion.

<sup>12</sup> Aus solchen Überlegungen heraus haben wir Klientinnen und Klienten motiviert, bei Fernseh- und Radiosendungen mit entsprechendem Thema mitzuwirken; zu beziehen ist beispielsweise beim Schweizer Radio DRS: "Draussen vor der Tür. Wenn Lehrern die Schule verleidet", vom 31.8.2000 (Red. G. Wettstein).

- Scandola, P. (1993). *Von der Schulmeisterkasse zur modernen Pensionskasse*. Bern/Ostermundigen: BLVK Eigenverlag.
- Schiepek, G. (1999). *Grundlagen der Systemtherapie*. Göttingen: Vandenhoeck & Ruprecht.
- Schorer, F. (1990). *Beratung von Lehrerinnen/Lehrern und Studierenden der Lehrerbildung*. Pilotprojekt. Bern: AkBB Eigenverlag.
- Stöckli, G. (2000). *Burnout - Vom psychohygienischen zum pädagogischen Konstrukt*. *Beiträge zur Lehrerbildung*, 18 (2), 199-206.
- Vatter, M. (1995). Hilfe und Widerstand bei der Beratung von Lehrkräften. *Schweiz. Lehrer-Zeitung*, 2/95, 54 f.
- Vom Schulzimmer ins Büro. *Berner Schule*, 9/2000, 6 f.
- Weinberger, S. (1992). *Klientenzentrierte Gesprächsführung*. Weinheim: Beltz
- Wettstein, G. (Red.). (2000). *Draussen vor der Tür. Wenn Lehrern die Schule verleidet*. 31.8.2000. Schweizer Radio DRS (CD).
- Zapf, D. (1999). Mobbing in Organisationen - Überblick zum Stand der Forschung. *Zeitschrift für Arbeits- und Organisationspsychologie*, 43, 1-25.
- Zentralstelle Kant. Erziehungsdirektion Bern (2000). *Individuum + System*. Bern: ZS Eigenverlag.