

Das Programm Denkanstöße!

Ein Unterstützungsangebot für Kollegium und Leitung



Univ.-Prof. Dr.
Uwe Schaarschmidt

Das Programm **Denkanstöße!** basiert auf der Potsdamer Lehrerstudie (Schaarschmidt, 2005; Schaarschmidt & Kieschke, 2007). Mit ihr hatten wir eine differenzierte Analyse der Beanspruchungssituation im Lehrerberuf (bezogen auf Deutschland) vorgelegt. Eine besondere Rolle spielte dabei die Frage, welches der folgenden vier Muster arbeitsbezogenen Verhaltens und Erlebens in der Selbsteinschätzung der Lehrerinnen und Lehrer im Vordergrund steht (Schaarschmidt & Fischer, 2008):

Muster G steht für (psychische) Gesundheit und Arbeitsfreude und damit für eine persönlichkeitsförderliche Auseinandersetzung mit den Anforderungen des Berufes. Dagegen stellen A und B Risikomuster dar. In ihnen kommen gesundheitsgefährdende Entwicklungen bzw. schon vorliegende gesundheitliche Beeinträchtigungen zum Ausdruck.

Auf der Basis der vorgefundenen Musterverteilungen schlossen wir auf kritische Beanspruchungsverhältnisse in der Berufsgruppe der (deutschen) Lehrerinnen und Lehrer. Einem geringen Anteil des wünschenswerten Musters G (mit 17%) stand ein hoher Anteil der Risikomuster A und B (mit je 30%) gegenüber. Damit hob sich die Lehrerschaft auch im Vergleich mit anderen in die Untersuchung einbezogenen Berufsgruppen durch die ungünstigsten Ergebnisse ab. Wir fanden dabei nur geringfügige regionale und schulformspezifische Unterschiede, wohl aber beachtliche Differenzen zwischen einzelnen Schulen – und das auch

dann, wenn es sich um die gleiche Schulform in der gleichen Region handelte. Es hängt offensichtlich vieles davon ab, wie sich das Lehrerdasein an der jeweiligen Schule konkretisiert. Daraus leiten wir die Schlussfolgerung ab, dass man sich (neben der notwendigen Einflussnahme auf die Rahmenbedingungen des Berufs) auch noch intensiver mit den Veränderungsmöglichkeiten befassen sollte, die die Schulen selbst haben. Ohne Frage gibt es vor Ort, in den konkreten Schulen, noch erhebliches Potential für die Gestaltung günstigerer Arbeitsbedingungen und die Reduzierung beruflicher Belastungen.

Muster arbeitsbezogenen Verhaltens und Erlebens zu (s.o.). Diese personenbezogene wird durch die bedingungsbezogene Analyse mittels eines Arbeitsbewertungsverfahrens ergänzt. Gegenstand dieses Verfahrens sind die Arbeitsaufgaben und -bedingungen, die der Einflussnahme durch die Schulleitung sowie die Lehrerinnen und Lehrer zugänglich sind. Es sind dies die im beruflichen Alltag vorkommenden pädagogischen Anforderungen, die damit verbundenen organisatorischen und sachbezogenen Ausführungsbedingungen und nicht zuletzt die vielfältigen sozialen Faktoren der Lehrertätigkeit.



Je nach Wunsch der einbezogenen Schule kann das analytische Programm noch erweitert werden. So bietet es die Möglichkeit, über die Lehrerschaft hinaus auch andere an der Schule tätige Berufsgruppen zu berücksichtigen. Und es können auch einzelne inhaltliche Aspekte der Analyse weiter vertieft werden. Z.B. kann es die Schulleitung nutzen, um eine Selbst- und Fremdeinschätzung zu ihrem Führungsverhalten gegenüberzustellen.

Zweiter Schritt: Intervention

Selbstverständlich darf die Anwendung des Programms Denkanstöße! nicht bei der Analyse stehen bleiben. Es müssen sich geeignete Interventionsschritte anschließen. Wir meinen damit gesundheitsfördernde Beiträge, die darauf ausgerichtet sein müssen, den Anteil des wünschenswerten Musters G

zu erhöhen und die Risikomuster A und (insbesondere) B zurückzudrängen.

Grundsätzlich geht es uns um zwei Wege der Intervention, die beide gleichermaßen mit dem Programm berücksichtigt werden:

- die Einflussnahme auf die Arbeitsbedingungen, die als veränderungsbedürftig erkannt wurden, sowie
- die direkte Unterstützung von Kolleginnen und Kollegen bei der Bewältigung ihrer persönlichen Beanspruchungssituation.

Die Leitungen und Kollegien bei der gezielten Nutzung dieses Potentials zu unterstützen, ist das Anliegen unseres Programms **Denkanstöße!** (Näheres s. auch www.ichundmeineschule.eu).

Erster Schritt: Beanspruchungsanalyse

Wenn sich Leitung und Kollegium für die Durchführung des Programms entscheiden, so erfolgt zunächst eine gründliche Analyse der Beanspruchungsverhältnisse an der konkreten Schule. Besonderes Gewicht kommt dabei der Bestimmung der

Den **ersten Weg** sollen Leitung und Kollegium vor allem aus eigener Kraft in Angriff nehmen. Auf der Basis des Analyseergebnisses gilt es, sich in gemeinsamer Diskussion darüber zu verständigen, was gut läuft und was zu verändern ist. Erfahrungsgemäß wird damit ein Prozess in Gang gesetzt, der schon für sich allein zu wichtigen Effekten führen kann: zur intensiveren Kommunikation im Kollegium und mit der Leitung, zum Erkennen von gemeinsamer Verantwortung und zu stärkerer Identifikation mit den Belangen der Schule. Nach unseren bisherigen Erfahrungen werden dabei vor allem die folgenden Fragen zur Gestaltung der Arbeitsverhältnisse an der konkreten Schule aufgeworfen: Wie gelingt es uns, ...

- die Mitsprache und Mitgestaltung aller zu erreichen?
- übermäßigen Druck durch ein Zuviel an Aufgaben zu vermeiden?
- den Unterrichtstag unter dem Beanspruchungsaspekt besser zu gestalten?
- ein Klima sozialer Unterstützung zu schaffen?

Es ist dann wiederum die gemeinsame Aufgabe dafür zu sorgen, dass sich die Überlegungen auch in gezielten Gestaltungsmaßnahmen niederschlagen. Selbstverständlich darf dabei die Schulleitung nicht entmündigt werden. Im Gegenteil: Sie sollte sich schon im Vorfeld der Debatte mit den Ergebnissen und den daraus abzuleitenden Konsequenzen befassen, so dass sie auch die entscheidenden Impulse für wünschenswerte Veränderungen geben kann. Und die bisher gewonnenen Erfahrungen sprechen dafür, dass im Verlaufe eines solchen Prozesses Schulleitung und Kollegium deutlich mehr zusammenfinden können.

Der **zweite Weg**, die Realisierung personenbezogener Maßnahmen, bedarf der externen Unterstützung. Konkret unterbreiten wir im Rahmen des Programms zwei Angebote: Beratung und Training.

Die **Beratung** wird bevorzugt von Lehrerinnen und Lehrern mit Risikomustern des arbeitsbezogenen Verhaltens und Erlebens in Anspruch genommen. Sie folgt einem lösungsorientierten Ansatz. Es gilt die Betroffenen in der Weise zu unterstützen, dass sie sich von bestehenden Schwierigkeiten und Problemen nicht voll einnehmen lassen, sondern sich stattdes-

sen ihrer eigenen Möglichkeiten bewusst werden. Sie sollen erkennen, dass eine aktive Veränderung der aktuell erlebten Situation möglich ist und immer auch Lösungswege existieren.

Beim **Training** geht es auch – wie in der Beratungssituation – um Haltungs- und Einstellungsänderungen. Darüber hinaus ist es auf den gezielten Fähigkeits- und Fertigkeitserwerb ausgerichtet.

Es ist uns wichtig, dass die Schulen bei der Umsetzung des Programms nicht allein gelassen werden. Es stehen ihnen von uns ausgebildete Moderatorinnen und Moderatoren zur Seite. Sie sind in der Lage, die Einführung des Kollegiums zu begleiten, die Analyse-Ergebnisse zu erläutern und die praktischen Schlussfolgerungen mit anzustoßen. Die konkreten Maßnahmen abzuleiten und umzusetzen ist aber vor allem die Aufgabe der Leitung und des Kollegiums. Ob dann in der Folge der Umsetzung auch die gewünschten Veränderungen erzielt wurden, lässt sich mit einer wiederholten Analyse nach 1-2 Jahren prüfen.

Konkretes Vorgehen

Für die Auswertung der Ergebnisse, also den Abschluss des analytischen Teils, und die Erörterung erster Schlussfolgerungen bietet sich nach unseren bisherigen Erfahrungen ein Pädagogischer Tag an der Schule an. Es hat sich dabei ein Vorgehen in folgenden Schritten bewährt:

1. Vorbereitung des Tages

- Information des Kollegiums und gemeinsame Klärung der Zielsetzung unter Mitwirkung der Moderatorin/des Moderators ca. 3–4 Wochen zuvor (nachdem bereits schulintern die prinzipielle Bereitschaft zur Mitarbeit geklärt war)
- Bearbeitung des Analyseinstruments via Internet (mit persönlicher Rückmeldung)
- Vorabinformation der Leitung zu den Ergebnissen, die die Schule im Ganzen betreffen

2. Durchführung des Tages

- vormittags: Vorstellung der schulbezogenen (nicht der persönlichen) Ergebnisse durch die Moderatorin/den Moderator im gesamten Kollegium, erste Diskussion
- nachmittags: Arbeit in Workshops zur vertieften Auswertung, Ableitung erster

Schlussfolgerungen mit Zusammenfassung und abschließender Aussprache im Plenum

3. Nachbereitung des Tages

- Umsetzung der gemeinsam erarbeiteten Schlussfolgerungen in Form konkreter Maßnahmen (s. obigen Punkt zur Intervention)
- weitere Einbeziehung der Moderatorin/des Moderators je nach Möglichkeiten und Bedarf, zumindest aber dort, wo Kolleginnen und Kollegen persönlichen Gesprächsbedarf zu ihren Ergebnissen anmelden
- Evaluation der erfolgten Veränderungen nach einem von der Schule zu bestimmenden Zeitraum

Zur Person: Prof. Dr. rer. nat. habil.

Uwe Schaarschmidt, geb. 1943, Universitätsprofessor im Ruhestand, ehemals Leiter der Abteilung Persönlichkeits- und Differenzielle Psychologie am Institut für Psychologie der Universität Potsdam,

jetzt COPING, Institut für Psychologische Diagnostik und Personalentwicklung, Wampersdorf bei Wien,

Studium der Psychologie an der Humboldt-Universität Berlin,

Lehre und Forschung an der Humboldt-Universität, der Akademie der Pädagogischen Wissenschaften und den Universitäten Havanna, Wien und Potsdam,

Arbeitsschwerpunkte:

Psychologische Diagnostik und Persönlichkeitspsychologie, Beanspruchungsforschung, zahlreiche Projekte zum Zusammenhang von Persönlichkeit, Arbeit und Gesundheit, darunter die Potsdamer Lehrerstudie

Uwe.Schaarschmidt@coping.at

Literatur

Schaarschmidt, U. (Hrsg.) (2005). *Halbtagsjobber? Psychische Gesundheit im Lehrerberuf – Analyse eines veränderungsbedürftigen Zustandes*. Weinheim: Beltz.

Schaarschmidt, U. & Kieschke, U. (Hrsg.) (2007). *Gerüstet für den Schulalltag. Psychologische Unterstützungsangebote für Lehrerinnen und Lehrer*. Weinheim: Beltz.

Schaarschmidt, U. & Fischer, A. W. (2008). *Arbeitsbezogenes Verhaltens- und Erlebensmuster. Manual (3. überarbeitete und erweiterte Auflage)*. London: Pearson.

Schaarschmidt, U./Fischer, A. W. (2013). *Lehrergesundheit fördern – Schulen stärken. Ein Unterstützungsprogramm für Kollegium und Leitung*. Weinheim: Beltz.

Schaarschmidt, U., Kieschke, U. & Fischer, A. W. (im Druck). *Lehrereignung. Voraussetzungen erkennen – Kompetenzen fördern – Bedingungen gestalten. Reihe Brennpunkt Schule*. Stuttgart: Kohlhammer.