



Schulleitung | Schulentwicklung

Uwe Schaarschmidt

Andreas W. Fischer

# Lehrergesundheit fördern – Schulen stärken

Ein Unterstützungsprogramm  
für Kollegium und Leitung

Schaarschmidt/Fischer

**Lehrergesundheit fördern – Schulen stärken**



Uwe Schaarschmidt  
Andreas W. Fischer

# Lehrergesundheit fördern – Schulen stärken

Ein Unterstützungsprogramm  
für Kollegium und Leitung

**BELTZ**

Prof. em. Dr. *Uwe Schaarschmidt* war Leiter der Abteilung Persönlichkeits- und Differenzielle Psychologie am Institut für Psychologie der Universität Potsdam und Projektverantwortlicher der Potsdamer Studie zur Lehrergesundheit.

Dr. *Andreas W. Fischer* ist Diplompsychologe mit dem Schwerpunkt Arbeitspsychologie und Personalentwicklung.

Dieses Buch ist auch als Printausgabe erhältlich  
(ISBN 978-3-407-25704-8).

Die Kopiervorlagen dieses Bandes stehen für Veranstaltungen in Schulen, Seminaren und in der Lehrerfortbildung zur Verfügung. Die Weitergabe der Vorlagen oder Kopien in Gruppenstärke an Dritte und die gewerbliche Nutzung sind untersagt.

Das Werk und seine Teile sind urheberrechtlich geschützt.  
Jede Nutzung in anderen als den gesetzlich zugelassenen Fällen bedarf der vorherigen schriftlichen Einwilligung des Verlages.  
Hinweis zu § 52a UrhG: Weder das Werk noch seine Teile dürfen ohne eine solche Einwilligung eingescannt und in ein Netzwerk eingestellt werden. Dies gilt auch für Intranets von Schulen und sonstigen Bildungseinrichtungen.

© 2013 Beltz Verlag · Weinheim und Basel  
[www.beltz.de](http://www.beltz.de)

Lektorat: Dr. Erik Zyber  
Herstellung und Satz: Sarah Veith  
Druck und Bindung: Beltz Bad Langensalza GmbH, Bad Langensalza  
Reihengestaltung: glas ag, Seeheim-Jugenheim  
Umschlaggestaltung: Sarah Veith  
Umschlagabbildung: panthermedia © Yuri Arcurs

E-Book

(ISBN 978-3-407-29266-7)

# Inhalt

Vorbemerkung	6
1. Das Programm <i>Denkanstöße!</i>	8
1.1 Grundlage und Anwendungsvoraussetzungen	8
1.2 Analyse mittels IEGL	11
1.2.1 Die drei Verfahren AVEM, BESL und ABC-L	12
1.2.2 Beispiel einer Schulauswertung	22
1.2.3 Beispiele für die individuelle Auswertung	36
1.3 Intervention	45
1.3.1 Einflussnahme auf veränderungsbedürftige Arbeitsbedingungen	46
1.3.2 Direkte Unterstützung von Kolleginnen und Kollegen bei der Bewältigung ihrer persönlichen Beanspruchungssituation	64
2. Das Training <i>Stärkung für die Schule!</i>	81
2.1 Einstieg in das Training: Bewältigungsverhalten überdenken	83
2.2 Training des Selbstmanagements	96
2.2.1 Probleme im Beruf offensiv angehen	96
2.2.2 Persönliche Arbeits- und Zeitorganisation verbessern	102
2.2.3 Berufliche Ziele setzen	110
2.2.4 Berufliches Selbstverständnis klären	115
2.2.5 Entspannung lernen	119
2.3 Training der Kommunikation	135
2.3.1 Einführung in einige Grundlagen der Kommunikation	136
2.3.2 Üben im Rollenspiel	146
Literatur	162
Anhang	164

## Vorbemerkung

Es ist nun schon sieben Jahre her, dass die Potsdamer Lehrerstudie abgeschlossen wurde. Im Ergebnis dieser Studie hatten wir eine umfassende Analyse der Beanspruchung im Lehrerberuf vorgelegt und Schlussfolgerungen abgeleitet, die zur Verbesserung der in vielerlei Hinsicht veränderungsbedürftigen Situation beitragen sollen. Die Arbeiten sind in den Büchern »Halbtagsjobber?« (2005) sowie »Gerüstet für den Schulalltag« (2007) dokumentiert.

Zu unserer Freude hatten die beiden Bücher und weitere Publikationen zur Studie große Resonanz gefunden. Die Folge war nun, dass viele Wünsche an uns herangetragen wurden, weitere Beiträge zum Thema zu leisten. So haben uns die Lehrerinnen und Lehrer bis zum heutigen Tage nicht mehr losgelassen. Die an uns gerichteten Fragen und Anforderungen betreffen vor allem die praxiswirksame Aufbereitung der Ergebnisse. Wir haben uns dieser Aufgabe nunmehr im Rahmen des Instituts COPING angenommen ([www.coping.at](http://www.coping.at)). Es kristallisiert sich bei diesen Arbeiten vor allem ein Schwerpunkt heraus: die konkrete Unterstützung aller Schulen, die selbst verstärkte Anstrengungen unternehmen, um ihre Arbeitsbedingungen zu verbessern und ihren Kolleginnen und Kollegen bei der Bewältigung der täglichen Anforderungen unter die Arme zu greifen. Wir wollen diesen Schulen, ihren Kolleginnen und ihren Leitungen, dabei behilflich sein, die vorhandenen Ressourcen zu nutzen (die mitunter erheblich sind) und die im Schulalltag auftretenden Belastungen zu reduzieren. Als ein entsprechendes Unterstützungsangebot haben wir in den letzten Jahren das Programm *Denkanstöße!* entwickelt, das zunehmend von den Schulen nachgefragt wird (vgl. [www.ichundmeineschule.eu](http://www.ichundmeineschule.eu)).

Das vorliegende Buch soll über unser Angebot an die Schulen umfassender informieren. Es gliedert sich nach zwei Teilen: Im ersten Teil führen wir in das Programm *Denkanstöße!* ein. Das Programm leistet zunächst die Analyse der Beanspruchungsverhältnisse, wie sie an der konkreten Schule vorliegen. Darauf aufbauend enthält es Maßnahmen der Veränderung und Unterstützung, also der Intervention. Die Analyse erfolgt mittels des Diagnoseinstruments IEGL (Inventar zur Erfassung von Gesundheitsressourcen im Lehrerberuf), das in seinen Inhalten und Leistungsmöglichkeiten vorgestellt wird. Bei der sich anschließenden Intervention geht es sowohl um die gesundheitsförderliche Arbeits- und Organisationsgestaltung als auch um Unterstützungsmaßnahmen, die den Lehrern und Lehrerinnen direkt zugutekommen sollen. Bei Letzteren konzentrieren wir uns auf die individuelle Beratung und das Training in der Gruppe.

Zum Training erreichen uns immer wieder Anfragen. Um dem großen Interesse daran zu entsprechen, haben wir uns entschlossen, dessen Inhalte im zweiten Teil des

Buches umfassender darzustellen. Ziel des Trainings ist es, Lehrerinnen und Lehrer bei der Festigung und Herausbildung gesundheitsförderlicher Einstellungen und Kompetenzen zu unterstützen – sei es im Umgang mit der eigenen Person oder in der Beziehungsgestaltung gegenüber Schülern, Eltern und Kollegen. Demzufolge bestimmen das Training zwei inhaltliche Schwerpunkte: Selbstmanagement und Kommunikation. Auch das Training wurde als Bestandteil des Programms *Denkanstöße!* konzipiert. Es kann aber auch unabhängig davon durchgeführt werden. Zudem muss sich seine Anwendung nicht auf Lehrerinnen und Lehrer beschränken, denn es ist auch für Referendare sowie für Lehramtsstudierende geeignet.

Beide Teile des Buches beziehen sich auf ein gemeinsames Grundkonzept, das schon für die eingangs erwähnten Bücher galt: die Orientierung an den arbeitsbezogenen Verhaltens- und Erlebensmustern, erfasst über das Verfahren AVEM (Schaarschmidt/Fischer 2008 a). Diese Muster betrachten wir als entscheidende Indikatoren der (psychischen) Gesundheit im Beruf. Sie dienen uns als die wichtigste Grundlage sowohl für die analytischen Aussagen als auch für den Zuschnitt der bedingungs- und personenbezogenen Interventionsmaßnahmen. Daraus ergibt sich, dass an mehreren Stellen des Buches auf das Verfahren AVEM und die ihm zugrunde liegenden Überlegungen eingegangen wird.

Für das Buch kommt ein weiter Adressatenkreis infrage: zunächst einmal die Leitungen und Kollegien der Schulen, die mit dem Programm *Denkanstöße!* arbeiten wollen. Das Buch ist aber nicht nur für die Nutzer und Anwender des Programms gedacht. Es richtet sich an alle, die mit Schule im Allgemeinen und Lehreraarbeit im Besonderen zu tun haben, also generell an Lehrpersonen und Schulleitungen, an Lehrerbildner, Schulpsychologen, Verantwortliche in den Bereichen Schulpolitik, Schulverwaltung, Lehrgewerkschaften und -verbände, und schließlich auch an Referendare und Lehramtsstudierende.

Wir wünschen uns, dass die Angebote und Anregungen, die dieses Buch enthält, dazu beitragen mögen, die schulischen Arbeitsverhältnisse weiter zum Besseren zu verändern und einer Schule näher zu kommen, in der sich alle Lehrerinnen und Lehrer mit Kraft und Elan ihrer pädagogischen Arbeit widmen können.

Uwe Schaarschmidt & Andreas W. Fischer



# 1. Das Programm *Denkanstöße!*

## 1.1 Grundlage und Anwendungsvoraussetzungen

In den Jahren 2000 bis 2006 hatten wir die umfangreiche Potsdamer Studie zur Beanspruchung im Lehrerberuf durchgeführt. Die Ergebnisse wiesen insgesamt auf kritische Verhältnisse hin (Schaarschmidt 2005, Schaarschmidt/Kieschke 2007). Hervorzuheben war dabei, dass

- sich die Lehrerschaft auch von anderen zum Vergleich einbezogenen Berufsgruppen durch die ungünstigeren Ergebnisse abhob,
- es kaum regionale und auch nur geringfügige schulformspezifische Unterschiede gab,
- sehr deutliche Geschlechtsdifferenzen – und zwar zuungunsten der Frauen – auftraten,
- eine progressive Verschlechterung der Beanspruchungssituation über die Berufsjahre hinweg festzustellen war (was für die Vergleichsgruppen so nicht galt).

Auch nachfolgende Erhebungen bestätigten immer wieder das problematische Bild.

Bis zum heutigen Tage befassen wir uns mit den notwendigen Schlussfolgerungen aus den Untersuchungsergebnissen. Sie gehen vor allem in zwei Richtungen: Erstens halten wir die Verbesserung einer Reihe von Rahmenbedingungen des Lehrerberufs für erforderlich. Dazu haben wir mit den bisherigen Publikationen zur Potsdamer Studie bereits zahlreiche Überlegungen und Vorschläge eingebracht. Zweitens – und hier knüpft das Programm *Denkanstöße!* an – fordern die Ergebnisse auch dazu auf, sich noch intensiver mit den Veränderungsmöglichkeiten zu befassen, die die Schulen selbst haben. Und ohne Frage gibt es vor Ort, in den konkreten Schulen, noch erhebliches Potenzial für die Schaffung günstigerer Arbeitsbedingungen und die Reduzierung beruflicher Belastung. Darauf weisen insbesondere die beachtlichen Unterschiede im Beanspruchungserleben von Lehrerinnen und Lehrern hin, die wir beim Vergleich von Schule zu Schule vorfanden – und zwar auch dann, wenn es sich um die gleiche Schulform in der gleichen Region handelte. Es hängt offensichtlich viel davon ab, wie der berufliche Alltag an der jeweiligen Schule konkret verläuft. Und als besonders gewichtige Faktoren, die die vorgefundenen Unterschiede mit erklären, machten wir das soziale Klima im Kollegium und insbesondere das Verhalten der Schulleitung aus. Dort, wo der Führungsstil der Leitung als kooperativ-unterstützend wahrgenommen wurde und wo sie es nach Einschätzung der Lehrerinnen und Lehrer gut verstand, das ganze

Kollegium in die Gestaltung der Schule einzubeziehen, zeigten sich in der Regel auch sehr viel günstigere Ausprägungen im Beanspruchungserleben.

Das Programm *Denkanstöße!* ([www.ichundmeineschule.eu](http://www.ichundmeineschule.eu)) ist ein Angebot, das sich sowohl an die Lehrerinnen und Lehrer als auch an die Schulleitungen richtet. Es bietet dem Kollegium und der Leitung die Möglichkeit, in gemeinsamer Verantwortung eine Standortbestimmung bezüglich der schulischen Arbeitsverhältnisse vorzunehmen, Veränderungsbedarf herauszuarbeiten und für notwendig erachtete Veränderungen auf den Weg zu bringen. Darüber hinaus kann jede einzelne Lehrkraft das Programm nutzen, um ihre persönliche Arbeits- und Beanspruchungssituation näher zu beleuchten und daraus Schlussfolgerungen für sich selbst abzuleiten. Für die Schulleiterinnen und Schulleiter sollte es vor allem eine wirksame Unterstützung bei der Entwicklung einer auf Kooperation und Partizipation ausgerichteten Führungsarbeit sein.

Das Programm beginnt mit der Analyse, die mittels des Online-Instruments IEGL erfolgt. Auf der Grundlage der Ergebnisauswertung schließen sich dann Maßnahmen der Intervention an, die sowohl auf die direkte Unterstützung der Personen als auch auf die Gestaltung der Arbeitsbedingungen abzielen können. Was hier konkret realisiert wird, ist von Leitung und Kollegium gemeinsam zu diskutieren und zu vereinbaren.

Vor dem Hintergrund der Erfahrungen, die wir bisher mit dem Programm gewinnen konnten, seien vor allem die folgenden Empfehlungen für dessen praktische Umsetzung festgehalten:

1. Bei der Durchführung und Auswertung des Programms sollte auf externe Unterstützung zurückgegriffen werden. Wir haben zu diesem Zweck eine größere Gruppe von Moderatorinnen und Moderatoren ausgebildet, die für die Zusammenarbeit mit den Schulen zur Verfügung stehen. Sie sind in der Lage, die Einführung des Kollegiums zu begleiten, die (mittels IEGL gewonnenen) Analyse-Ergebnisse zu erläutern und die praktischen Schlussfolgerungen mit anzustoßen. Die konkreten Maßnahmen abzuleiten und umzusetzen ist aber vor allem Aufgabe der Leitung und des Kollegiums. Ob dann auch die gewünschten Veränderungen erzielt wurden, lässt sich mit einem wiederholten Einsatz von IEGL prüfen.
2. Das Programm sollte rund um einen Pädagogischen Tag (z. B. Gesundheitstag) realisiert werden. Dabei hat sich folgendes Vorgehen bewährt:
  - a) Vorbereitung des Tages
    - Die Moderatorin/der Moderator informiert das Kollegium, gemeinsam treffen sie eine Entscheidung über die Nutzung des Programms *Denkanstöße!* ca. drei bis vier Wochen vor dem Tag
    - Das Kollegium meldet sich zur Befragung mittels IEGL an (bei freiwilliger Teilnahme der einzelnen Kolleginnen und Kollegen), anonyme Bearbeitung des Instruments via Internet (mit persönlicher Rückmeldung)

- Vorabinformation der Leitung zu den Ergebnissen, die die Schule im Ganzen betreffen (vorherige Zustellung des Schulberichts, Erläuterung durch den Moderator/die Moderatorin)

b) Durchführung des Tages

- vormittags: Die Moderatorin/der Moderator stellt die schulbezogenen (nicht die persönlichen) Ergebnisse im gesamten Kollegium vor, erste Diskussion
- nachmittags: Arbeit in Workshops zur vertieften Auswertung, Ableitung erster Schlussfolgerungen mit Zusammenfassung und abschließender Aussprache im Plenum, Konstituierung von Arbeitsgruppen zur weiteren Bearbeitung der vorrangigen Themen

c) Nachbereitung des Tages

- Umsetzung der gemeinsam erarbeiteten Schlussfolgerungen in Form konkreter Maßnahmen
- weitere Mitwirkung der Moderatorin/des Moderators je nach Möglichkeiten und Erfordernissen, zumindest aber dort, wo Kolleginnen und Kollegen persönlichen Gesprächsbedarf zu ihren Ergebnissen anmelden, und schließlich
- Evaluation der Veränderungen nach einem von der Schule zu bestimmenden Zeitraum (etwa nach einem Schuljahr)

Der für die Auswertung vorgesehene Tag sollte den Charakter einer Klausurberatung haben. Er muss frei von Unterricht und sonstigen Arbeitsverpflichtungen sein, damit allen Kolleginnen und Kollegen die Teilnahme ermöglicht wird. Und er sollte möglichst nicht an der Schule durchgeführt werden, sondern an einem Ort, der es erlaubt, ohne Störungen und in entspannter Atmosphäre miteinander nachzudenken.

3. Nach dem bisher Gesagten dürfte schon klar sein, dass es sich hier um ein Unterstützungsangebot handelt, das sich gleichermaßen an Schulleitung und Kollegium richtet und nur über die engagierte Mitwirkung beider Seiten wirksam umgesetzt werden kann. Dabei sollte der entscheidende Impuls für den Einsatz des Programms von der Schulleitung ausgehen. Bevor sie das Kollegium für eine Mitarbeit zu gewinnen versucht, hat sie zunächst die Voraussetzungen für eine erfolgreiche Durchführung zu prüfen, indem sie vor allem die folgenden drei Fragen klärt:

*In welcher Hinsicht kann uns das Programm bei der Weiterentwicklung unserer Arbeitsverhältnisse von Nutzen sein?*

Es sollte eine Vorstellung darüber bestehen, für welche der folgenden Aufgabenbereiche vor allem ein Gewinn angestrebt und erwartet wird:

- Teamentwicklung und Gestaltung sozialer Beziehungen
- Qualifizierung der Führungsarbeit

- Optimierung von Arbeitsabläufen und weiteren strukturellen Arbeitsbedingungen
- Unterstützung von Gruppen und Einzelpersonen bei der Bewältigung der beruflichen Beanspruchung

*Ermöglicht die aktuelle Situation an unserer Schule die gründliche Arbeit mit dem Programm?*

Unter diesem Aspekt sollte vor allem Folgendes gewährleistet sein:

- In der Zeit der Erhebung und Auswertung gibt es keine Belastungsspitzen in der schulischen Arbeit, sodass die notwendige Ruhe und Konzentration für die Auseinandersetzung mit dem Programm gewährleistet sind.
- Es bestehen keine akuten Spannungen oder Konflikte (z. B. im Verhältnis von Leitung und Kollegium), die die Aufgeschlossenheit gegenüber dem Programm und die Bereitschaft zur konstruktiven Mitarbeit beeinträchtigen könnten.

*Sind wir als Leitung gut gerüstet?*

Bezogen auf diese Frage sollten folgende Voraussetzungen bestehen:

- Die Leitung steht geschlossen hinter dem Vorhaben und ist so weit darüber informiert, dass sie es auch gegenüber dem Kollegium überzeugend vertreten kann.
- Seitens der Leitung besteht die Bereitschaft, Rückmeldungen zu allen Aspekten der schulischen Arbeitsverhältnisse, auch das eigene Führungsverhalten betreffend, entgegenzunehmen und kritischen Wertungen gegenüber offen zu sein.
- Die Leitung ist bereit und willens, die gemeinsam mit dem Kollegium erarbeiteten Schlussfolgerungen hauptverantwortlich umzusetzen und dabei auch die nötige Konsequenz und Beharrlichkeit an den Tag zu legen.

Wenn über diese drei Fragen gründlich nachgedacht wurde und die Antworten grundsätzlich positiv ausgefallen sind, können guten Mutes die weiteren Schritte zur Durchführung des Programms in Angriff genommen werden.

## 1.2 Analyse mittels IEGL

Das Programm *Denkanstöße!* beginnt mit dem Einsatz des diagnostischen Instruments *IEGL (Inventar zur Erfassung von Gesundheitsressourcen im Lehrerberuf)*. Jede Lehrkraft bearbeitet IEGL via Internet, wobei die Anonymität der einzelnen Personen gewahrt bleibt. Mittels IEGL sind sowohl eine personen- als auch eine bedingungsbezogene Analyse möglich, d. h. einerseits Aussagen über das Beanspruchungserleben der Lehrerinnen und Lehrer, andererseits Einschätzungen zu den Arbeitsverhältnissen an der konkreten Schule. Ersteres wird mittels des Verfahrens AVEM geleistet, unterstützt durch eine Checkliste zu psychischen und körperlichen Beschwerden (BESL),

Letzteres mithilfe des Arbeitsbewertungsverfahrens ABC-L. Alle drei Verfahren sollen im Weiteren vorgestellt werden.

### 1.2.1 Die drei Verfahren AVEM, BESL und ABC-L

**AVEM** (Arbeitsbezogenes Verhaltens- und Erlebensmuster, vgl. Schaarschmidt/Fischer 2008a) zielt darauf ab, die psychische Beanspruchung bei der Bewältigung der Anforderungen von Beruf und Arbeitsleben deutlich zu machen. Genauer gesagt gibt das Verfahren Auskunft über die Wirkung der beruflichen Auseinandersetzung in Form des Beanspruchungserlebens und damit zugleich über die persönlichen Ressourcen, die in die künftige Anforderungsbewältigung eingebracht werden können. AVEM stand im Zentrum all unserer bisherigen Arbeiten zur Lehrerstudie und macht den Kern des Programms *Denkanstöße!* aus. Das gilt nicht nur für diagnostische Aussagen, wie sie mittels IEGL gewonnen werden. Auch die Ausrichtung der Interventionsmaßnahmen orientiert sich am AVEM-Konzept.

Mittels AVEM werden Selbsteinschätzungen zu elf Merkmalen (Dimensionen im Sinne der Faktorenanalyse) eingeholt. Sie sind aus der folgenden Übersicht (Tabelle 1) zu entnehmen:

1.	<i>Subjektive Bedeutsamkeit der Arbeit (BA)</i>	Stellenwert der Arbeit im persönlichen Leben <u>Beispiel-Item:</u> <i>Die Arbeit ist für mich der wichtigste Lebensinhalt.</i>
2.	<i>Beruflicher Ehrgeiz (BE)</i>	Streben nach Zielen und Weiterkommen im Beruf <u>Beispiel-Item:</u> <i>Ich möchte beruflich weiter kommen, als es die meisten meiner Bekannten geschafft haben.</i>
3.	<i>Verausgabungsbereitschaft (VB)</i>	Bereitschaft, die persönliche Kraft für die Erfüllung der Arbeitsaufgabe einzusetzen <u>Beispiel-Item:</u> <i>Wenn es sein muss, arbeite ich bis zur Erschöpfung.</i>
4.	<i>Perfektionsstreben (PS)</i>	Anspruch bezüglich Güte und Zuverlässigkeit der eigenen Arbeitsleistung <u>Beispiel-Item:</u> <i>Was immer ich tue, es muss perfekt sein.</i>
5.	<i>Distanzierungsfähigkeit (DF)</i>	Fähigkeit zur psychischen Erholung von der Arbeit <u>Beispiel-Item:</u> <i>Nach der Arbeit kann ich ohne Probleme abschalten.</i>

6.	<i>Resignationstendenz bei Misserfolgen (RT)</i>	Neigung, sich mit Misserfolgen abzufinden und leicht aufzugeben <u>Beispiel-Item:</u> <i>Wenn ich keinen Erfolg habe, resigniere ich schnell.</i>
7.	<i>Offensive Problembewältigung (OP)</i>	aktive und optimistische Haltung gegenüber Herausforderungen und auftretenden Problemen <u>Beispiel-Item:</u> <i>Für mich sind Schwierigkeiten dazu da, dass ich sie überwinde.</i>
8.	<i>Innere Ruhe und Ausgeglichenheit (IR)</i>	Erleben psychischer Stabilität und inneren Gleichgewichts <u>Beispiel-Item:</u> <i>Mich bringt so leicht nichts aus der Ruhe.</i>
9.	<i>Erfolgserleben im Beruf (EE)</i>	Zufriedenheit mit dem beruflich Erreichten <u>Beispiel-Item:</u> <i>Mein bisheriges Berufsleben war recht erfolgreich.</i>
10.	<i>Lebenszufriedenheit (LZ)</i>	Zufriedenheit mit der gesamten, auch über die Arbeit hinausgehenden Lebenssituation <u>Beispiel-Item:</u> <i>Im Großen und Ganzen bin ich glücklich und zufrieden.</i>
11.	<i>Erleben sozialer Unterstützung (SU)</i>	Vertrauen in die Unterstützung durch nahestehende Menschen, Gefühl der sozialen Geborgenheit <u>Beispiel-Item:</u> <i>Wenn ich mal Rat und Hilfe brauche, ist immer jemand da.</i>

Die elf Merkmale lassen sich im Weiteren drei Bereichen zuordnen, die übergreifende Aspekte des arbeitsbezogenen Verhaltens und Erlebens darstellen: *Berufliches Engagement*, *Widerstandskraft gegenüber Belastungen* und *Berufsbegleitende Emotionen*.

Das *Berufliche Engagement* umfasst die Merkmale *Bedeutsamkeit der Arbeit*, *Beruflicher Ehrgeiz*, *Verausgabungsbereitschaft*, *Perfektionsstreben* und – entgegengesetzt gepolt – *Distanzierungsfähigkeit*. In diesen Merkmalen finden persönliches Sinnerleben im Beruf und eine mehr oder weniger aktive Einstellung gegenüber beruflichen und darüber hinausgehenden Lebensanforderungen ihren Ausdruck. Unter dem Gesundheitsaspekt ist es zu begrüßen, wenn (etwas) stärkere Ausprägungen in der Bedeutsamkeit der Arbeit und dem beruflichen Ehrgeiz mit einer eher dosierten Verausgabungsbereitschaft und erhaltener Distanzierungsfähigkeit einhergehen. Damit wird einerseits berufliches Engagement deutlich, andererseits aber auch zum Ausdruck gebracht, dass dies nicht um den Preis der Selbstüberforderung geschieht.

Die *Distanzierungsfähigkeit* ist nicht nur als gezügelte Verausgabung, sondern auch als (psychische) Erholungsfähigkeit interpretierbar. Damit ist sie zugleich dem zweiten Bereich, der *Widerstandskraft*, zugehörig. Dieser Bereich wird weiterhin durch die

Merkmale *Resignationstendenz* (negativ gepolt), *Offensive Problembewältigung* sowie *Innere Ruhe und Ausgeglichenheit* konstituiert. Es liegt auf der Hand, dass es sich bei diesem Merkmalskomplex um wesentliche Aspekte von Gesundheit handelt, stellen doch offensives und problemzugewandtes Verhalten sowie Zuversicht und Selbstvertrauen positive Einflussgrößen auf seelisches und körperliches Wohlbefinden dar.

Der Bereich der *Berufsbegleitenden Emotionen* umfasst das *Erfolgserleben im Beruf*, die *Lebenszufriedenheit* und das *Erleben sozialer Unterstützung*. Diese Merkmale sind unmittelbarer Ausdruck des Wohlbefindens und damit wichtige Größen der (psychischen) Gesundheit.

Das Zusammenwirken dieser drei Bereiche schlägt sich in den *Mustern arbeitsbezogenen Verhaltens und Erlebens* nieder, die sich für jede Person mittels des Verfahrens bestimmen lassen. Es werden vier solche Muster unterschieden (s. Abbildung 1).

### Statistischer Exkurs

Genauer gesagt lässt sich für jede Person der Grad der Passung zwischen ihrem Individualprofil und vier clusteranalytisch gewonnenen Referenzprofilen bestimmen. Diese Berechnung der Profilübereinstimmung erfolgt auf Grundlage der über die Diskriminanzanalyse gewonnenen Klassifikationsfunktionen (vgl. Schaarschmidt/Fischer 2008a). In der Mehrzahl der Fälle ergeben sich dabei keine »reinen« Musterzugehörigkeiten. Häufiger kommen Musterkombinationen vor. Für die meisten Personen werden demzufolge tendenzielle Zuweisungen vorgenommen (z. B. stärkste Tendenz zu G, zweitstärkste zu A). Dieser Umstand bedeutet keineswegs eine Einschränkung in der Anwendbarkeit der Musterbetrachtung. Im Gegenteil: Gerade damit dürfte ein Gewinn an diagnostischer Information verbunden sein. Denn mit dem Aufzeigen von Tendenzen in Richtung des einen oder anderen Musters erhalten wir besonders bedeutsame (da frühe) Hinweise auf gesundheitsrelevante Entwicklungen (z. B. auf mögliche Übergänge von einem »gesunden« zu einem Risikomuster).

Die Muster geben uns Aufschluss, wie Lehrerinnen und Lehrer (oder auch andere Personen, denn es handelt sich nicht nur um ein lehrerbezogenes Verfahren) den Anforderungen ihres Berufes begegnen und in welchem Maße darin zum einen Gesundheitsressourcen, zum anderen Gesundheitsrisiken zum Ausdruck kommen. Von einem solchen Zugang, der sich am persönlichen Bewältigungsverhalten und nicht vorrangig an Belastungssymptomen orientiert, erwarten wir vor allem einen effektiven Beitrag zur Früherkennung möglicher Gefährdungen und damit zur Prävention. Auf Fehlbeanspruchung ist nicht erst dann zu schließen, wenn sich eine psychische oder psychosomatische Beeinträchtigung zeigt. Die Risiken lassen sich schon im Vorfeld erkennen, eben über Auffälligkeiten und Warnsignale in den Mustern. Somit ist eine frühzeitige und individuell angemessene Reaktion möglich. Der Schwerpunkt der Intervention ist dabei in der Stärkung der persönlichen Ressourcen, also in der Förderung individueller Bewältigungskapazität zu sehen. Diese Förderung ist auf zweierlei Weise möglich: über die direkte Einflussnahme auf die Person wie auch über die indirekte mittels der Gestaltung von Arbeitsbedingungen, die persönliche Entwicklungs- und Entfaltungsmöglichkeiten bieten.

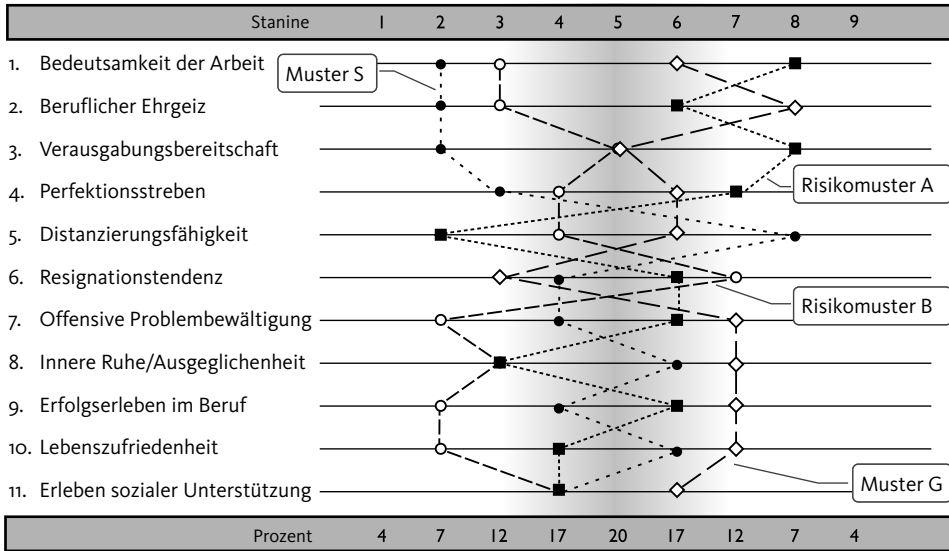


Abbildung 1: Die vier Muster arbeitsbezogenen Verhaltens und Erlebens

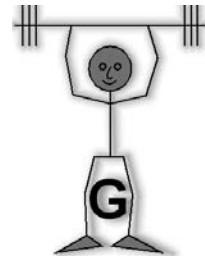
Die Darstellung bezieht sich auf die Stanine-Skala, die von 1–9 reicht und deren Mittelwert 5 beträgt. Auch 4 und 6 gehören noch zum mittleren Skalenbereich. Die Stanine-Werte 1–3 bzw. 7–9 weisen auf unter- bzw. überdurchschnittliche Ausprägungen hin. Aus der unteren Zeile ist zu entnehmen, mit welcher prozentualen Häufigkeit die jeweiligen Werte vorkommen. Der Skala liegt also die Annahme der Normalverteilung zugrunde.

Die vier aus Abbildung 1 hervorgehenden Muster lassen sich wie folgt beschreiben:

**Muster G**

Dieses Muster steht für Gesundheit und eine gesundheitsförderliche Einstellung gegenüber der Arbeit. Seine Kennzeichen sind:

- deutliche, doch nicht exzessive Ausprägungen in den Merkmalen des Arbeitsengagements (am stärksten im beruflichen Ehrgeiz; in subjektiver Bedeutsamkeit der Arbeit, Verausgabebereitschaft und Perfektionsstreben mittlere bis leicht erhöhte Werte),
- auch in den Merkmalen der Widerstandskraft durchgehend günstige Werte (mittlere Distanzierungsfähigkeit, geringste Ausprägung in Resignationstendenz gegenüber Misserfolgen, stärkste in offensiver Problembewältigung sowie innerer Ruhe und Ausgeglichenheit),
- ausnahmslos höchste Werte in den Dimensionen, die positive Emotionen zum Ausdruck bringen (berufliches Erfolgserleben, Lebenszufriedenheit, Erleben sozialer Unterstützung).





Das G-Muster allein macht noch nicht den guten Lehrer/die gute Lehrerin, aber es steht außer Frage, dass Lehrkräfte mit diesem Profil über die günstigsten psychischen Voraussetzungen verfügen, um erworbenes Wissen und Können sowie pädagogische Überzeugungen und Absichten mit Freude und Elan umzusetzen.

### **Muster S**

Die Einstellung zur Arbeit ist durch eine Schonungs- oder auch Schutzhaltung charakterisiert. Kennzeichen sind:

- geringe Ausprägungen im Bereich des Engagements (Bedeutsamkeit der Arbeit, beruflicher Ehrgeiz, Verausgabungsbereitschaft, Perfektionsstreben),
- relativ gute Widerstandsfähigkeit gegenüber den beruflichen Belastungen (vor allem hohe Distanzierungsfähigkeit),
- eher positives Lebensgefühl (relativ hohe Lebenszufriedenheit, deren Quelle bevorzugt außerhalb der Arbeit zu suchen sein wird, worauf der relativ niedrige Wert im beruflichen Erfolgserleben hinweist).



Generell sollte das Muster S weniger unter dem Gesundheits-, sondern eher unter dem Motivationsaspekt von Interesse sein. Dabei ist zu beachten (wie für die anderen Muster auch), dass die Erklärung nicht allein in der betreffenden Person zu suchen ist. Des Öfteren dürfte sich im S-Muster das Erleben nicht (mehr) ausreichender beruflicher Herausforderung niederschlagen. Mitunter begünstigen auch andere Faktoren (z. B. defizitäre Arbeitsbedingungen oder ein belastendes Arbeitsklima) den Rückzug aus dem beruflichen Engagement (»innere Kündigung«). In der Folge wird der Familie oder der Freizeitgestaltung eine verstärkte Bedeutung beigemessen. Das zuletzt Gesagte weist darauf hin, dass der Schonungshaltung mitunter auch eine Schutzfunktion zukommt.

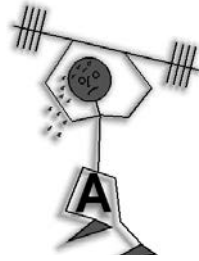
Im Lehrerberuf kann Muster S mehr als in anderen Berufen zu einem Hindernis für erfolgreiche Arbeit werden, kommt es hier doch verstärkt auf eigenaktives und engagiertes Handeln an.

Unter dem Gesundheitsaspekt und insbesondere mit Sicht auf die Prävention verdienen die beiden weiteren von uns identifizierten Muster besondere Aufmerksamkeit. Sie sind als Risikomuster zu verstehen, da in beiden Fällen arbeitsbezogene Verhaltens- und Erlebensweisen auszumachen sind, die Gefährdungen und Beeinträchtigungen anzeigen:

### **Risikomuster A**

Es handelt sich hier um ein Verhaltensmuster der Selbstüberforderung. Seine Kennzeichen sind:

- überhöhtes Engagement (stärkste Ausprägungen in Bedeutsamkeit der Arbeit, Verausgabungsbereitschaft und Perfektionsstreben),
- verminderte Widerstandsfähigkeit gegenüber Belastungen (vor allem niedrige Werte in Distanzierungsfähigkeit und innerer Ruhe und Ausgeglichenheit),
- Einschränkungen im Bereich der Emotionen (relativ geringe Ausprägungen in Lebenszufriedenheit und Erleben sozialer Unterstützung).



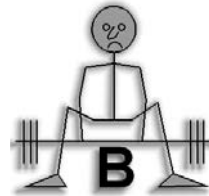
Von der hier vorliegenden Kombination übermäßigen Arbeitseinsatzes, geringer Widerstandskraft und eher eingeschränkter Zufriedenheit können stärkere pathogene Wirkungen, u. a. ein Herz-Kreislauf-Risiko, ausgehen.

Die hohe Einsatzbereitschaft von Lehrerinnen und Lehrern des Musters A wird gern in Anspruch genommen, doch ist abzusehen, dass auf Dauer die Kraft nicht ausreicht, den Belastungen des Berufs standzuhalten. Nicht selten ist mit dem Übergang zum folgenden Risikomuster B zu rechnen (Burnout-Prozess).

### Risikomuster B

Es weist eine Nähe zum Burnout-Syndrom auf und ist ein deutlicher Hinweis auf Gesundheitsgefährdung. Seine Kennzeichen sind:

- eher niedrige Werte in den Dimensionen des Arbeitsengagements (insbesondere in subjektiver Bedeutsamkeit der Arbeit und beruflichem Ehrgeiz),
- stark eingeschränkte Widerstandskraft (hohe Resignationstendenz, geringe Ausprägungen in offensiver Problembewältigung und innerer Ruhe und Ausgeglichenheit),
- negative Emotionen (niedrige Ausprägungen in beruflichem Erfolgserleben und Lebenszufriedenheit).



Vorrangig also ist das Bild durch Motivationseinschränkung, defensive Problembewältigung, Resignation, Misserfolgserleben und Unzufriedenheit bestimmt. Solche Erscheinungen gehören auch zur Symptomatik des Burnout-Syndroms. Allerdings setzen wir Muster B und Burnout nicht unbedingt gleich. Um von Burnout zu sprechen, sollte ein prozesshafter Verlauf nachweisbar sein, an dessen Anfang Überengagement steht. Dies trifft für eine Entwicklung von Muster A nach Muster B zu, aber eben nicht für alle dem B-Muster zuzuordnenden Fälle. So können z. B. auch Voraussetzungen im Sinne des Musters B bereits in den Beruf eingebracht worden sein (etwa die Neigung zu defensiver Problembewältigung und die erhöhte Resignationstendenz bei Misser-