

# Denkanstöße!

Schaarschmidt & Fischer OG

Das Programm *Denkanstöße!* beinhaltet zwei Teile. *Erstens* erfolgt eine gründliche Analyse der Beanspruchungsverhältnisse an der konkreten Schule. Dazu steht das Instrument *IEGL* zur Verfügung. *Zweitens* geht es darum, auf der Grundlage der Analyse Schlussfolgerungen für erforderliche Interventionschritte abzuleiten und die geeigneten Maßnahmen umzusetzen. Zu beiden Bestandteilen des Programms einige Informationen mehr:

## 1 *IEGL* – das Inventar zur Erfassung von Gesundheitsressourcen im Lehrerberuf (*IEGL-2016*)

Mit *IEGL* wird eine breit angelegte Erhebung der schulischen Verhältnisse vorgenommen. Gegenstand der Analyse sind zum einen die Lehrerinnen und Lehrer selbst, zum anderen die schulischen Bedingungen sowie das Führungsverhalten der Leitung. Sofern der Wunsch besteht, können die Angehörigen der anderen an der Schule tätigen Berufsgruppen einbezogen werden.

### 1.1 Die persönliche Situation der Lehrerinnen und Lehrer

Im Rahmen der personenbezogenen Analyse mit dem Fragebogen *Arbeitsbezogenes Verhaltens- und Erlebensmuster* (AVEM; Schaarschmidt & Fischer, 2008) wird danach gefragt, wie sich die Lehrerinnen und Lehrer (und gegebenenfalls die weiteren Beschäftigten) mit ihren beruflichen Anforderungen auseinandersetzen, mit welchem Engagement, welcher Widerstandskraft und welchen Emotionen sie ihnen gegenüber treten. Darüber hinaus werden erlebte gesundheitliche Beeinträchtigungen mit der *Beschwerdenliste* (BESL, Schaarschmidt & Fischer, 2008) erfasst. Das Ergebnis dieser Analyse erhält jede Lehrperson. Sie kann damit – ohne sich anderen offenbaren zu müssen – ihre persönlichen Gesundheitsressourcen erkunden sowie auf mögliche Risiken i. S. gesundheitsgefährdender Entwicklungen schließen und entsprechende Schlussfolgerungen ziehen.

### 1.2 Die schulischen Bedingungen

Die bedingungsbezogene Analyse erfolgt mit dem *Arbeitsbewertungscheck für Schulen* (ABC-L/U/V; Schaarschmidt, Kieschke & Fischer, 2016). Mit diesem Fragebogen schätzen die Lehrpersonen einer Schule sowohl die Stärken als auch die Defizite in den konkreten Arbeitsverhältnissen ein. Die Aussagen beziehen sich auf die pädagogische Arbeit im engeren Sinne, die sachlichen und organisatorischen Bedingungen und nicht zuletzt die sozialen Beziehungen.

Der *Arbeitsbewertungscheck für Schulen* beinhaltet Fragebögen für die drei Tätigkeitsgruppen

- *Lehren/Leiten* (...-L: unterrichtend und/oder leitend tätig; bis zu 87 Items)
- *Unterstützen* (...-U: tätig als Kindergärtner/in, Erzieher/in, Sozialarbeiter/in, Sozialpädagoge/-pädagogin bzw. Schulpsychologe/-psychologin bzw. unterstützend im Unterricht und/oder bei der Bewältigung sonderpädagogischer Anforderungen; bis zu 81 Items)
- *Verwalten* (...-V: in der Verwaltung oder dienstleistend tätig; 45 Items)

Im Einzelnen handelt es sich um die folgenden Merkmale:

Bereich	Merkmale	Anzahl der Items
<b>A. Arbeit mit Schülern und Eltern</b>	1. Unterrichten	4
	2. Außerunterrichtliche Arbeit mit Schülern	4
	3. Verhalten der Schüler	5
	4. Verhalten der Eltern	4
	5. Gespräche mit Eltern	4
	6. <i>Inklusive Pädagogik*</i>	3
<b>B. Organisation und Kooperation</b>	1. Verhalten der Schulleitung	7
	2. Offizielle Zusammenkünfte im Kollegium	4
	3. Klima im Kollegium	5
	4. Arbeitsorganisation in der Schule	6
	5. Schulkultur (Kultur des Miteinander in der Schule)	5
	6. Möglichkeiten der Fort- und Weiterbildung	4
	7. <i>Unterstützung der Inklusion*</i>	5
	8. Verhalten der betrieblichen Ausbilder*	4
	9. Gespräche mit betrieblichen Ausbildern*	4
<b>C. Äußere Arbeitsbedingungen</b>	1. Räumliche Bedingungen in der Schule	4
	2. Arbeitshygienische Bedingungen in der Schule	5
	3. Bereitstellung von Arbeitsmitteln	4
	4. <i>(Äußere) Bedingungen für die Inklusion*</i>	3
<b>D. Schulbezogene Arbeit zu Hause</b>		4

\* Die Merkmale werden nur beurteilt, wenn die entsprechenden Anforderungen vorliegen.

### 1.3 Das Führungsverhalten

Mit dem *Kurzcheck zum Führungsverhalten* (KF-S/F; Schaarschmidt & Fischer, 2013) haben die Leitungsmitglieder von Schulen die Möglichkeit, eine Selbsteinschätzung ihres Führungsverhaltens vorzunehmen und mit den mittleren Fremdeinschätzungen der Mitarbeiter/innen zu vergleichen, um eine Rückmeldung zu ihrer Arbeit einzuholen.

Die Selbst- wie auch die Fremdeinschätzungen umfassen 20 Items, wobei jeweils fünf die folgenden Merkmale abbilden:

1. Kontakt zu den Mitarbeitern, Interesse für deren Situation, persönliche Unterstützung
2. Transparenz und Offenheit in Bezug auf die schulischen Angelegenheiten
3. Einbeziehung aller in die Entscheidungsfindung und Mitgestaltung
4. Vermittlung von Anerkennung und Wertschätzung, respektvoller Umgang

Die Ergebnisse der Selbst- und der Fremdeinschätzungen können nur von den Führungskräften selbst eingesehen werden.

### 1.4 Auswertung und Ergebnisse

Alle Einzelergebnisse werden in einem Bericht für die Schule zusammengefasst, der die Grundlage für die Diskussion und Ableitung von Schlussfolgerungen durch Leitung und Kollegium bildet.

Neben Gesamtdarstellungen erfolgt eine differenzierte Betrachtung nach jenen Merkmalen, die für die Ableitung von Schlussfolgerungen und die Begründung von unterstützenden Maßnahmen bedeutsam sind (wie Alter, Geschlecht, Art der Tätigkeit und Tätigkeitsumfang, Beschäftigungsverhältnis usw.).

In keinem Fall werden im Bericht für die Schule die Ergebnisse von Einzelpersonen dargestellt, und die Daten werden stets so zusammengefasst, dass sie nicht einer konkreten Person zuordenbar sind. Aus diesen Gründen ist die Anonymität aller Teilnehmenden in vollem Umfang gewährleistet.

## 2 Intervention auf der Basis der IEGL-Ergebnisse

Selbstverständlich darf die Anwendung des Programms *Denkanstöße!* nicht bei der Analyse stehenbleiben. Es müssen sich geeignete Interventionsschritte anschließen. Grundsätzlich geht es 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.

### 2.1 Einflussnahme auf die Arbeitsbedingungen

Diese Aufgabe 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 den 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.

### 2.2 Direkte Unterstützung von Kolleginnen und Kollegen

Es geht hier um die Realisierung personenbezogener Maßnahmen. Sie bedarf der externen Unterstützung. Konkret sieht das Programm *Denkanstöße!* zwei Angebote vor: 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 stattdessen 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.

Die Schulen werden bei der Umsetzung des Programms nicht allein gelassen. Es stehen ihnen 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.

## Literatur

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