

Umgang mit Anforderungen und Ressourcen

Stefan Albisser & Manuela Keller-Schneider

(Pädagogische Hochschule Zürich)

Wie Lehrpersonen mit Ressourcen umgehen – Ausschnitte aus Studien

Dieser Artikel nimmt Bezug auf die Ergebnisse des Forschungsprojekts ARBEL, wie sie von Albisser et al. (2006) publiziert vorliegen und fokussiert daraus den Aspekt der konstruktiven Nutzung vielfältiger Verarbeitungsmuster und kollegialer Weiterentwicklungsmöglichkeiten.

Zur Beschreibung der bei Lehrpersonen unterschiedlichen Anforderungsverarbeitung wurde das diagnostische Erhebungsverfahren AVEM (Schaarschmidt et al. 2003) eingesetzt. Dieses leistet eine Unterscheidung in vier Verarbeitungstypen, welche sich bezüglich beruflichem Engagement, Distanzierungs- und Widerstandsfähigkeit sowie Lebens- und Arbeitszufriedenheit unterscheiden. Zwei tendenziell gesundheitserhaltenden bzw. gesundheitsförderlichen Verarbeitungsmustern stehen zwei Risikotypen gegenüber (zit. nach Albisser et al. 2006, S. 12):

- G wie Gesund: gesundheitsförderliches Verhältnis zur Arbeit; Fähigkeit, anstehende Probleme offensiv anzugehen und damit ein aufgabeorientiertes Bewältigungsverhalten, welches Professionalität ermöglicht.
- S wie Schonung: Zurückhaltung bezüglich Verausgabebereitschaft und Perfektion, eher geringer beruflicher Ehrgeiz, aber hohe Distanzierungsfähigkeit.
- A wie Risikomuster A: Überengagement und Selbstausschöpfung bei relativ geringer Widerstandskraft, Lebenszufriedenheit und Ausgeglichenheit, gleichzeitig relativ hohe Resignationstendenz, erschöpfungsgefährdet und krankheitsanfällig.
- B wie Burnoutgefährdung: chronische psychische Erschöpfung und hohe Resignation, keine offensive Problembewältigung, geringe Ausgeglichenheit und geringes Erfolgserleben im Beruf.

Studie „Anforderungen und Ressourcen im Berufszyklus von Lehrpersonen“ ARBEL

In den Ergebnissen, wie Lehrpersonen ihre Anforderungen zur Hauptsache bewältigen, fällt auf, dass ein Viertel der befragten Schweizer Lehrpersonen mit dem Verarbeitungsmuster G (gesundheitsfördernd) beschrieben werden kann, ein Drittel mit dem Schonungsmuster S und gut 10% bzw. 30% mit den Risikomustern A und B. Beschreibt man diese Musterverteilung im berufsbiografischen Verlauf der Lehrpersonen, d.h. nach Berufserfahrungsgruppen, ergeben sich deutliche Abweichungen von diesen Mittelwerten:

Die Querschnittserhebung zeigt in der Gruppe der Studierenden bei Studienabschluss, und somit kurz vor Eintritt in den Lehrberuf, am meisten G- und S-Muster (rund 31% bzw. 35%), Lehrpersonen zu Beginn des zweiten Berufsjahres (Berufseinsteigende) und Lehrpersonen bis zum 45. Lebensjahr zeigen mit 39.1% bzw. 34.4% am häufigsten das Schonungsmuster S. Bei den über 45-jährigen, langjährig berufserfahrenen Lehrpersonen überwiegt das Risikomuster B (36%).

Der höchste Anteil G-Muster findet sich unter den vor dem Berufseinstieg stehenden (den Studierenden im letzten Studienjahr); der höchste Anteil S-Muster unter den in den Beruf Eingestiegenen. Mit zunehmender Berufserfahrung nimmt der Schonungsanteil signifikant ab (von 39.1% der Berufseinsteigenden zu 34,4% der bis 45-Jährigen bzw. 24,2% der über 45-Jährigen).

Der hohe Anteil des Verarbeitungsmusters S (Schonung) bei Lehrpersonen im Berufseinstieg kann erstaunen, wird doch die Phase des Berufseinstiegs als Phase mit hohen Beanspruchungen und Belastungen wahrgenommen (Huberman 1991, Larcher

2005). Was bedeutet dieser hohe Anteil von sich schonenden Lehrpersonen im Berufseinstieg? Rückzug oder produktiver Umgang mit Stressoren und Belastungspotenzialen? Könnte sich im Schonungsmuster der Berufseinsteigenden auch ein Steuern von Beanspruchungen widerspiegeln? Liesse sich im Schonerverhalten Berufseinstiegender vielleicht gar ein Kernpunkt konstruktiven, gesundheitsfördernden und professionellen Bewältigungsverhaltens auffinden?

Studie „Entwicklungsaufgabe Berufseinstieg“ EABest

Aus der EABest-Studie von Keller-Schneider (2006), in welcher die Bewältigung von Herausforderungen im Vergleich zwischen neu in den Beruf einsteigenden und erfahrenen Lehrpersonen einen Schwerpunkt darstellen, zeigt sich, dass sowohl berufseinsteigende als auch erfahrene Lehrpersonen ihre Berufsaufgabe sehr ernst und wichtig nehmen. Berufseinsteigende wählen dabei im Umgang mit ihren Ressourcen einen schonungsvolleren Umgang als erfahrene Lehrpersonen. Sich abgrenzen und sich auch Momente der Erholung verschaffen ist ihnen wichtig. Einen schonungsvollen Umgang mit Ressourcen zu pflegen gelingt ihnen im Vergleich zu den erfahrenen Lehrpersonen deutlich besser und beansprucht sie auch weniger. Dies könnte darauf hinweisen, dass sie sich bewusst sind, hohen Beanspruchungen ausgesetzt zu sein und im neuen Lebensabschnitt selbst für Erholungsmomente sorgen zu müssen.

Ob dieser Befund durch die unterschiedliche Berufssozialisation der jüngeren Lehrer/innengeneration erklärt werden kann und somit die jüngere die ältere Lehrer/innengeneration zu einem gesundheitsförderlicheren Bewältigungsverhalten anregen könnte, bleibt offen.

Erklärungsansätze

Studienabgänger/innen der heutigen Zeit ist die Gefahr der Erschöpfung und der Burnouterscheinungen im Lehrer/innenberuf stärker bewusst als Lehrpersonen, die ein bis drei Jahrzehnte früher in den Beruf eingestiegen sind. Sich abgrenzen, schützen und Erholung verschaffen ist Teil ihrer Berufssozialisation geworden. In der Ausbildung wie auch in den Begleitangeboten während des Berufseinstiegs (Berufseinsführungsangebote der Pädagogischen Hochschulen in der Schweiz) wird der Anforderung nach Abgrenzung und der Nutzung von sozialen und instrumentellen Ressourcen (Erholung, Austausch, Kooperation) stärkeres Gewicht beigemessen, als dies dem Berufsideal der 60er - 80er Jahre entsprochen hat. Ebenso wird in den neueren Modellen der Berufseinführung den Ressourcen stärkenden Aspekten ein grösseres Gewicht beigemessen als in den defizitorientierten Modellen der 80er Jahre (Schneuwly 1996). Damals wurde das konstruktive, professionalitätsfördernde Potenzial von Supervision und Kooperation erst wenig erkannt; Supervision und Kooperation wurden eher mit Schwäche und Nicht-Meisternkönnen in Verbindung gebracht.

Erklärungsansätze zum Ressourcen schonenderen Umgang mit Anforderungen könnten somit in der Berufssozialisation gesucht werden.

Schonung im jeweiligen Zeitkontext

Beide Studien belegen für die Gruppe der berufseinsteigenden Lehrpersonen einen schonungsvollen Umgang mit den hoch beanspruchenden Anforderungen des Lehrberufs. Wir nehmen diesen Befund zum Anlass nachzufragen, inwiefern schonungsvolles Bewältigen von Anforderungen als ressourcenbezogenes gesundes Verhalten zu einem ausgewogenen Umgang mit Berufsansforderungen führt und somit auch positiv konnotiert werden soll.

Wurde in den 60er-80er Jahren von den Lehrpersonen allgemein, insbesondere auch von den Berufsanfänger/innen ein grenzenloses Engagement erwartet, welches Schonung erst kurz vor der Erschöpfung erlaubte, so steht heute neben der Forderung nach hohem Engagement gleichzeitig auch der Anspruch an die Lehrpersonen, ressourcenbewusst vorzugehen. Dies ist vielen erfahrenen Lehrpersonen eher fremd, löst Widerstände aus, was sich auch in der Diskussion an der Tagung «Balance im Lehrberuf» (8./9.Dez. 2006 in Bern) zeigte.

Schonung wird von Berufseinsteigenden und von erfahrenen Lehrpersonen unterschiedlich verstanden.

Was beinhaltet Schonung im Zeitkontext der 80er Jahre, in welchem das Instrument AVEM entwickelt wurde? Bei hoher Distanzierungsfähigkeit und Ausgeglichenheit lässt sich eine geringe Resignationstendenz bei Misserfolgen und ein geringes Arbeitsengagement (beruflicher Ehrgeiz, Verausgabungsbereitschaft und Perfektionsstreben) beobachten.

Im aktuellen Zeitkontext betrachtet werden folgende Fähigkeiten positiv bewertet, da sie erlauben, Professionalität zu entwickeln:

- Abgrenzung und Distanzierungsfähigkeit ermöglicht Gelassenheit und Souveränität.
- Geringere Verausgabungsbereitschaft schützt vor ungezielten Aktivitäten, was in Zeiten vielfältiger und erhöhter Ansprüche an die Lehrperson bei gleichzeitig unklaren Anforderungen zu einem Ressourcen erhaltenden und somit professionellen Umgang führt.

Daraus lässt sich schliessen, dass im Muster der Schonung der 80er Jahre aus der Perspektive des aktuellen Zeitkontexts betrachtet durchaus positive Aspekte erkannt werden können. Wir wagen aufgrund der vergleichenden Datenanalyse sogar noch einen Schritt weiter zu gehen und zu behaupten:

Alle Nicht-G-Muster beinhalten auch positive professionsbezogene Anteile.

Balance der Werthaltungen beruflicher Anforderungen

- Eine hohe Verausgabungsbereitschaft des Risikomusters A ermöglicht Dynamik, Engagement und Weiterentwicklung (zeigt sich in gleicher Ausprägung auch bei Muster G im Bereich Beruflicher Ehrgeiz).
- Eine hohe Distanzierungsfähigkeit (Muster S > Muster G) ermöglicht Schutz vor voreiligem unkoordinierten Aktivismus und bewahrt dadurch auch vor Resignation.
- Das Erkennen von Grenzen der vorhandenen Kräfte (positiver Aspekt der Erschöpfungsfahr bei Muster B) ermöglicht ein Abwägen des zu Leistenden (in der ARBEL-Studie ersichtlich an mittleren Werten in der offensiven Problembewältigung, bei Muster B tiefer als bei Muster G).

Wir verdeutlichen diese positiven Aspekte der Verarbeitungstypen A, B und S als Gegenpole zu deren vordergründig sichtbaren negativen Aspekten (vertikale Dimension in der Abb. 1) anhand des Wertequadrates (Schulz von Thun 1981, Westermann 2006), in welchem je zwei Verarbeitungsmuster einander gegenübergestellt werden (vgl. Abb. 1). Das positive Spannungsverhältnis als Balance-halten ermöglicht, dass beide Werte im positiven Ausprägungsgrad erhalten bleiben. Dominiert das eine, so kippt der Wert ins Negative, da dieser zu stark wir. Aus allen drei professionsbezogenen negativen Verarbeitungsmustern lassen sich positive Aspekte herausuchen, die in Ausgewogenheit einander ergänzende Anteile des G-Musters beinhalten. Die drei positiven Anteile von A, B und S lassen sich in der Vorstellung zu einem Kreislauf zusammen schliessen, denn auch A und S müssen sich die Balance halten können.

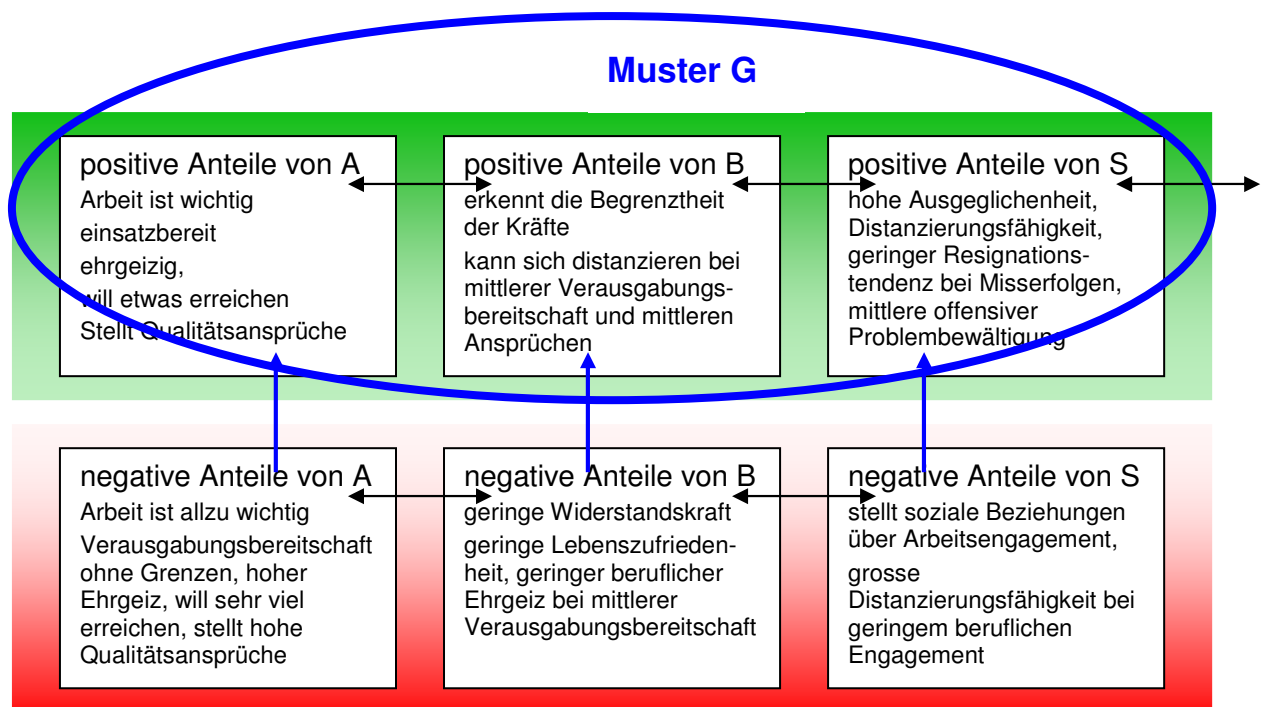


Abb. 1: Von zwei auf drei sich die Balance haltenden Werten im erweiterten Wertequadrat, dreidimensional zu schliessen (Darstellung als Rohrmantel).

Dieses Ausbalancieren kann sich auf individueller Ebene beispielsweise wie folgt zeigen:

- «Wie viel Verausgabungsbereitschaft lassen meine Kräfte zu?» (B-A)
- «Wie hohe Qualitätsansprüche lassen den Blick aufs Wesentliche noch frei?» (A-S)
- «Wie viel Distanzierungsfähigkeit und Gelassenheit stützen meine Zufriedenheit?» (S-B)

Auf Teamebene übertragen zeigen sich Verarbeitungsmuster der beruflichen Anforderungen oft als Konfliktpotential (Schulz von Thun 1998, Redlich/Meyer 2006); dabei wird die negative Übertreibung bekämpft: «S zieht sich im entscheidenden Moment immer zurück», «A schont uns vor gar nichts», «B hat wieder mal Kopfweh». Mit der Fokussierung des positiven Gegenpols könnten die konträren Impulse konstruktiv genutzt werden, um das Potential des Teams als Ganzes im Gleichgewicht «gesund» zu erhalten. Beispielsweise: Macht es Sinn, neben der Projektwoche auch noch eine Erzählacht und einen Sternmarsch zu organisieren, bis alle erschöpft in die Weihnachts- oder Sommerferien kippen? Wäre da ein zielorientiertes Schonen nicht für alle von Vorteil?

In diesem Sinn kann Schonung als zielorientiertes Einsetzen von Kräften, Qualitätsansprüchen, Engagement und Bindung durchaus auch auf Teamebene konstruktiv und professionell genutzt und als eigenständiger Wert gepflegt werden – bevor sich Tendenzen des Ausbrennen abzeichnen.

Zitierte Literatur:

Albisser, S., Kirchoff, E., Meier, A. & Grob, A. (2006). Anforderungsverarbeitung und Gesundheit im Berufszyklus von Lehrpersonen. <http://www.gesunde-schulen.ch/data>

- Huberman, M. (1991). Der berufliche Lebenszyklus von Lehrern: Ergebnisse einer empirischen Untersuchung. In: Terhart, E. (Hrsg): Unterrichten als Beruf. Köln und Wien: Böhlau, S. 249-267.
- Keller-Schneider, M. (2006) Herausforderungen im Berufseinstieg - ein Balanceakt zwischen Anforderungen und Ressourcen. http://www.gesunde-schulen.ch/data/data_279.pdf
- Larcher, S. (2005). Einstieg in den Lehrberuf. Bern, Stuttgart, Wien: Haupt.
- Redlich, A. & Meyer, T. (2006). Wertespannungen in der sozialen Architektur von Gruppen. In: Westermann, F. Entwicklungsquadrat. Göttingen: Hogrefe 2006, S. 173-206.
- Schaarschmidt, U. & Fischer, A. (2003). Arbeitsbezogenes Verhaltens- und Erlebensmuster (AVEM). 2. überarbeitete und erweiterte Auflage. Frankfurt a.M. : Swets Test Services, 2003.
- Schneuwly, G. (1996): Berufseinführung von Lehrerinnen und Lehrern. EDK Dossier 40 A. Bern: EDK
- Schulz von Thun, F. (1981). Miteinander reden: Störungen und Klärungen. Psychologie der zwischenmenschlichen Kommunikation. Bd.1. Reinbek: Rowolth.
- Schulz von Thun, F. (1998). Miteinander reden: Das "Innere Team" und situationsgerechte Kommunikation. Bd. 3. Reinbek: Rowolth.
- Westermann, F. (2006). Wer einen Schlüssel hat, der Türen öffnet, braucht nicht durch die Wand zu gehen! Das Entwicklungsquadrat – eine Einführung. In Westermann, F. (2006). Entwicklungsquadrat. Göttingen: Hogrefe, S. 9-20.

Kontakt:

Albisser Stefan, Prof. Dr. phil., Fachbereich Unterricht & Lernen, Pädagogische Hochschule Zürich, Rämistrasse 59, Postfach, 8090 Zürich

(stefan.albisser@phzh.ch)

Keller-Schneider Manuela, lic. phil., Fachpsychologin FSP, Fachbereich Unterricht & Lernen, Pädagogische Hochschule Zürich, Rämistrasse 59, Postfach, 8090 Zürich

(m.keller-schneider@phzh.ch)