

## Belastung als Chance: Gemeinsam ein angenehmes Arbeits- umfeld schaffen

"Ein unzuträgliches Arbeitsumfeld  
kann selbst Menschen mit den besten Fähigkeiten lähmen.  
Das passende Umfeld aber stimuliert zu Höchstleistung."  
Cummings & Oldham

Jeder von uns weiß: Unterrichten kann sehr viel Freude machen, kann aber auch sehr belastend sein. Von welchen Faktoren hängt es ab, daß manchen KollegInnen selbst schwierige Bedingungen nichts auszumachen scheinen, während andere selbst geringfügige Störungen ihres Unterrichts als Belastung erleben?

Untersuchungen über die Bewältigungsmuster von LehrerInnen zeigen, daß es keine objektiv gegebenen Belastungssituationen gibt: Wie wir Unterrichtssituationen erleben hängt in hohem Maß von unseren subjektiven Wahrnehmungsmustern bzw. unseren persönlichen Konstrukten ab.

### **Persönliche Paradigmen steuern unsere Wahrnehmung**

Über mehrere Jahre habe ich LehrerInnen mit Methoden der teilnehmenden Beobachtung begleitet, die versuchten, mithilfe einer berufsbegleitenden gestaltpädagogischen Fortbildung mehr über ihre Bewältigungsmuster zu erfahren. Meine Untersuchung (Burow 1993) mündet in der Erkenntnis, daß wir alle über einen persönlich geprägten WahrnehmungsfILTER verfügen, der die Art und Weise der Wahrnehmung unseres Arbeitsumfeldes akzentuiert. Im Verlaufe unserer Biographie haben sich eine Reihe von Wahrnehmungsrichtungen und -mustern entwickelt, die von übergreifenden leitmotivischen Sätzen gesteuert werden. Bei den von mir untersuchten KollegInnen traten z.B. folgende Sätze auf: "Ich muß mich anstrengen, damit ich akzeptiert bin", "Was ich sage, ist nichts wert.", "Sei was Besonderes, aber fall' nicht auf!". In Fallstudien kann ich nun zeigen, daß diese übergreifenden Leitmotive in ein komplexes System von Wahrnehmungs- und Verhaltensmustern eingebaut sind, das dazu führen kann,

daß die berufliche Anforderungssituation subjektiv unterschiedlich wahrgenommen wird. Wer etwa dem Glaubenssatz "Ich muß mich anstrengen, damit ich akzeptiert bin" unterliegt, der wird dazu tendieren, in Unterrichtssituationen sich selbst und seine SchülerInnen durch einen perfektionistischen Vollkommenheitsanspruch zu überfordern. Was sind Persönliche Paradigmen und welche Wirkungen haben sie?

Als Persönliches Paradigma bezeichne ich ein *System von Mustern der Wahrnehmung*, das sich im Verlaufe der persönlichen Entwicklung herausgebildet hat und durch übergreifende leitmotivische Sätze gesteuert wird. Es handelt sich also um grundlegenden Kodierungen, die aus einer Vielzahl erworbener Empfindungen und Kognitionen bestehen, die sich wie ein *Filter* vor unsere Wahrnehmungen schieben. Diese Filter haben einen großen Einfluß auf die Art und Weise wie wir unseren *Lebensraum* sehen. Laut Lewins Feldtheorie (vgl. Lück 1996) ist der Lebensraum nicht objektiv gegeben, sondern wird von uns erlebnismäßig strukturiert. Unterricht ist in diesem Sinne eine durch unseren persönlichen Filter erlebnismäßig strukturierte Landschaft.

Der Wissenschaftstheoretiker Thomas KUHN (1967) hat uns eindrucksvoll gezeigt, wie ein Paradigma, das aus einem Satz von allgemein akzeptierten Grundannahmen besteht, die Auffassung von Zeitgenossen bestimmt und etwa dazu geführt hat, daß man z.B. jahrhundertlang die Erde als Scheibe betrachtet hat. Wissenschaftliche Paradigmen haben also zu bestimmten Weltbildern beigetragen, die die Mehrzahl der Zeitgenossen, solange für bare Münze genommen haben, bis sich Erkenntnisse häuften, die zeigten, daß die Grundannahmen nicht stimmen konnten. Nach und nach wurden so die Annahmen verändert, daß z.B. heliozentrische Weltbild entstand.

In ähnlicher Weise strukturieren LehrerInnen die Wahrnehmung von Schule und Unterricht durch eine Reihe von unhinterfragten Grundannahmen, mit ihrem Persönlichen Paradigma. Solange sie mit ihrem Paradigma den Schulalltag bewältigen können, stellen sie es nicht infrage. In dem Maß aber, in dem sie scheitern, entsteht ein Problem.

So erkennt Astrid, eine langjährig tätige Lehrerin, daß sie die fixe Idee im Kopf hat, sie müßte auf alles eine perfekte Antwort wissen. Nachdem sie jahrelang unter unklaren psychosomatischen Symptomen litt, konfrontiert sie ein Trainer mit ihren verkrampften Fingern, die sie immer wieder unwillkürlich zusammenballt. Nach und nach lernt sie, solche und ähnliche verdrängte Körpersignale als Botschaften zu entschlüsseln, die aus rigiden Selbstkonzepten stammen. Am Ende der Fortbildung ist sie in der Lage, diese Anstrengungsmuster zu erkennen und ein Stückweit von ihrem Perfektionismusanspruch zu

lassen. Sie sagt: "Ich erkenne mehrere Wege für mich". Sie wird offener für die Wahrnehmung ihrer abgespaltenen Körpersignale und kann damit auch besser die Bedürfnisse ihrer Schüler berücksichtigen. Ihr Unterricht wird "personenzentrierter", indem sie sich von unbewußt übernommenen Konzepten und Vorstellungen freimacht, die ihren Kontakt zu sich und ihren SchülerInnen behindern.

In diesem Sinne besteht ein erster wichtiger Schritt zum besseren Umgang mit Belastungssituationen darin, daß man sich klar macht, in welcher Weise der eigene Wahrnehmungsfilter, das eigene Persönliche Paradigmen-system, die Wahrnehmung der unterrichtlichen Situation akzentuiert. Die beste Möglichkeit, darüber Aufschluß zu erhalten, besteht in kollegialer Unterrichtshospitation und im daran anschließenden Austausch über die Wahrnehmungen. Indem ich verschiedene Sichten über meinen Unterricht erhalte, kann ich besser einschätzen, was mein eigener Anteil an der Belastungssituation ist. Wichtig ist es auch herauszufinden, welche spezifischen Konstrukte, welche Leit-motive mein Verhalten steuern.

### **Hochbelastet, belastet, nicht belastet**

Heinz Hinz (1997) unterscheidet in Bezug auf die Belastung durch den Arbeitsplatz drei Modi: Hochbelastet, belastet, nichtbelastet. Er hat LehrerInnen einer Förderschule diesen Kategorien zugeordnet und stellt fest, daß es je nach Modus unterschiedliche Bewältigungsstrategien gibt. Demnach tragen Hochbelastete insofern zur Verschärfung der Situation bei, als sie das Problem nicht direkt angehen, sich zurückziehen und inaktive Lösungsstrategien bevorzugen. Es handelt sich um eine Form der erlernten Hilflosigkeit. KollegInnen, die sich subjektiv als nicht belastet einschätzen, verfügen dagegen über eine Reihe von aktiven Bewältigungsstrategien auf der persönlichen Ebene, auf der Arbeitsebene und schaffen sich Unterstützungssysteme. Wer etwa dem Leitmotiv verhaftet ist "Ich kann alles besser!", der wird sich schnell in Überforderungssituationen bringen, weil er die möglichen Unterstützungsleistungen von SchülerInnen und KollegInnen nicht schätzen kann und glaubt, alles selbst machen zu müssen. In diesem Sinne sind es in weiten Teilen wir selbst, die sich Belastungssituationen schaffen. Gleichzeitig liegt aber in der Erkenntnis eines eigenen Anteils an der Überforderung eine Chance zur persönlichen Weiterentwicklung. Belastung als Chance - wie komme ich zu dieser zynisch klingenden These?

### **Belastung als Chance**

Das Gefühl hochbelastet zu sein kann eine wichtige Rückmeldung darüber darstellen, daß ich etwas ändern muß. Wenn ich Belastungen rechtzeitig wahrnehme und nicht unterdrücke oder überspiele, dann geben sie mir Hinweise darüber, auf welchen Ebenen ich etwas ändern muß. Hierbei ist zu beachten, daß jeder selbst herausfinden muß, wie eine für ihn optimal gestaltete Arbeitsumgebung aussehen kann. Folgende Fragen können mir helfen, die Problemebenen zu identifizieren:

- \* In welchen Situationen verspüre ich Überforderung?
- \* Woran liegt es, daß ich mich überfordert fühle?
- \* Was an dieser Überforderung liegt an mir?
- \* Was an dieser Überforderung liegt am Klima im Kollegium?
- \* Was an dieser Überforderung liegt an den Rahmenbedingungen?

LehrerInnen neigen in der Regel dazu, Überforderungssituationen vor allem auf ungünstige Rahmenbedingungen zurückzuführen. Nun ist nicht zu bestreiten, daß Rahmenbedingungen wie Schülerzusammensetzung, Klassenfrequenzen, Finanzen, Rahmenpläne, Unterrichtsstruktur usw. eine wichtige Rolle spielen. Untersuchungen zeigen allerdings, daß diese "objektiven" Faktoren subjektiv sehr unterschiedlich verarbeitet werden. Was für den einen eine Belastung ist, kann der andere entweder gar nicht wahrnehmen oder gar als spannende Herausforderung ansehen.

Wenn ich mich regelmäßig als belastet empfinde, bringt es wenig, wenn ich die Rahmenbedingungen beklage, auf die ich in der Regel wenig Einfluß habe. Kurzfristig hilft es, meinen persönlichen Wahrnehmungsfiler zu identifizieren und nach Strategien zu suchen, wie ich die Situation kreativ bewältige.

Belastung wird dann zur Chance, wenn es mir gelingt nicht nur die die Belastung verursachenden Faktoren zu identifizieren, sondern wenn ich einen Schritt weiter gehe und herauszufinden suche, wie eine für mich günstige Arbeitsplatzsituation konstruiert sein müßte. Fragen folgenden Musters können mir darüber Aufschluß geben:

- \* Wann macht mir Unterricht Spaß?
- \* Was fällt mir leicht?
- \* Wozu habe ich Lust?
- \* Wie kann ich die Belastung auf mehrere Schultern verteilen?
- \* Wie kann ich mich entlasten?
- \* Welche Zumutungen, möchte ich zurückweisen?
- \* Welche andere Unterrichtsorganisation könnte mir helfen?
- \* Wie kann ich es mir und anderen leicht machen?

Wenn ich wiederholt starke Belastungen spüre, dann gehe ich mit meinen Fähigkeiten und meinen Energien falsch um. In einigen Fällen kann es tatsächlich daran liegen, daß die Rahmenbedingungen insgesamt zu ungünstig sind. Etwa, wenn das Klima im Kollegium sehr schlecht ist, wenn ich mit der Altersgruppe nicht zurechtkomme usw. In diesen Extremfällen kann es notwendig sein, die Schule oder gar den Beruf zu wechseln. In den weitaus häufigeren Fällen, dürfte schon allein ein Wechsel meiner Wahrnehmungsrichtung und meiner Grundannahmen beachtliche Erleichterung bringen.

Ein Wechsel der Wahrnehmungsrichtung bedeutet wie Brodbeck ausführt, eine "Entscheidung zur Kreativität". Kreative leben nach dem Motto: Es kommt darauf an, was man daraus macht. D.h. sie sind in der Lage auch ungünstige Situationen als Herausforderung für die persönliche Weiterentwicklung zu sehen. So kann eine Veränderung der Wahrnehmungsrichtung z.B. in folgende veränderte Handlungsstrategien münden:

- \* ich verabschiede mich von übertriebenen Perfektionismusansprüchen und nehme mir jeden Tag ein leicht umsetzbares Ziel vor
- \* ich gründe ein Paar oder eine Gruppe von Kollegen, die gemeinsam Unterricht vorbereiten und sich bei Problemen beraten
- \* ich verteile mehr Aufgaben an Schülergruppen, so daß ich entlastet werde und die Verantwortung für den Unterricht verteilt wird
- \* anstatt mich ausschließlich auf meinen Unterricht zu konzentrieren, pflege ich ein Hobby, erlerne Entspannungstechniken, bilde mich fort...
- \* ich suche nach Wegen, das in den Unterricht einzubringen, was mir Freude macht und ermuntere die Schüler ebensolches zu tun

Der Kreativitätsforscher Csikszentmihalyi (1997) hat bei seiner Untersuchung kreativer Persönlichkeiten herausgefunden, daß es sie auszeichnet, daß es ihnen mit geringen Mitteln gelang, sich auch unter ungünstigsten äußeren Bedingungen eine angenehme Arbeitsumgebung zu schaffen. Die Schlüsselfrage lautet also: Was kann ich tun, damit die Atmosphäre und Umgebung ansprechender werden?

### **Kreativer Problemlösungsstil und Persönlichkeitstyp**

Die Entscheidung, eine Belastungssituation als Herausforderung für die Entfaltung des eigenen kreativen Potentials anzusehen, dürfte allein schon Entlastung bringen. Ob ich aber meine kreative Bewältigungsfähigkeiten optimal einsetzen kann, hängt offenbar von einigen Rahmenbedingungen ab, für deren Schaffung das Kollegium gemeinsam sorgen kann. Oldham & Cummings

haben in zwei Untersuchungen analysiert, inwieweit kreative Mitarbeiter auf ein förderliches Arbeitsumfeld angewiesen sind. Sie unterscheiden zwei Grundtypen von KollegInnen.

Diese Typen lassen sich am *Problemlösungsstil* und *Persönlichkeitstyp* erkennen. Kreative Mitarbeiter neigen dazu, vorhandene Regelwerke zu ignorieren und bemühen sich um Lösungen, die den gewohnten Rahmen sprengen. Sie weichen oft als einzelne von der Gruppenmeinung ab, indem sie

- \* eher einen neuen Weg einschlagen, als einen gewohnten zu verbessern
- \* neue Perspektiven gegenüber alten Problemen entwickeln
- \* sich mit mehreren neuen Ideen gleichzeitig befassen
- \* keineswegs betont methodisch und systematisch vorgehen
- \* Sachverhalte, die sie kontrollieren können, keiner strikten Ordnung unterwerfen
- \* auf eine Absicherung durch präzise Anweisungen keinen Wert legen
- \* Regeln weitherzig auslegen oder zu brechen suchen
- \* oft riskieren, Dinge anders zu machen
- \* es aushalten, wenn sie mit der Gruppenmeinung nicht übereinstimmen
- \* auch ohne besondere Befugnis aktiv werden

In diesem Sinne ergeben sich viele Belastungssituationen in der Schule aus der Orientierung an dem berühmten "vorausseilenden Gehorsam". Aus der Organisationstheorie wissen wir, daß komplexe soziale Institutionen nur deshalb funktionieren, weil viele Mitglieder Regeln, die sie nicht für sinnvoll halten, eigenmächtig übergehen. In diesem Sinne müßten LehrerInnen mehr Selbstbewußtsein und eigenständige soziale Organisationsphantasie entwickeln. Machen Sie sich frei von tradierten didaktischen Konzepten und ihrem Idealbild "guten Unterrichts". Versuchen Sie stattdessen herauszufinden, welche Lösung für ihre Situation die Geeignete ist.

Der zweite wichtige Faktor, in dem sich Mitarbeiter voneinander unterscheiden, ist ihr individuelles Persönlichkeitsprofil. Kreative sind

- \* Selbstbewußt und einfühlsam
- \* finden Komplexität reizvoll
- \* nehmen Mehrdeutigkeit hin
- \* sind vielseitig interessiert

In diesem Sinne kann man die neue Unübersichtlichkeit von Schule und Unterricht auch als interessante Herausforderung ansehen. Wenn die alten Modelle nur noch eingeschränkt funktionieren, dann kann man auch nach neuen, unkonventionellen Wegen suchen.

Für manche KollegInnen mag diese visionäre Sicht angesichts der konkreten Alltagsprobleme etwas naiv erscheinen. Ist sie z.T. auch, denn Cummings & Oldham haben herausgefunden, daß es gewisser Rahmenbedingungen bedarf, damit der Arbeitsplatz zu einem "Kreativen Feld" (Burow 1999) wird.

### **Was SchulleiterInnen und Leitungsteams beachten müssen**

Ob kreative Persönlichkeiten ihr Potential entfalten können, hängt von einer geeigneten Arbeitsplatzumgebung ab. Wichtig sind dabei insbesondere folgende Faktoren:

- \* Komplexität der Tätigkeit
- \* nicht-autoritativer Führungsstil
- \* Unterstützende Vorgesetzte
- \* Anregende Arbeitskollegen
- \* Kreative Konkurrenz (Motivierende Herausforderungen)

Wenngleich Cummings & Oldham ihre Einsichten aus dem Vergleich der Arbeitsumgebungen von zwei Produktionsbetrieben gewonnen haben, so lassen sich doch auch Schlußfolgerungen für den schulischen Arbeitsplatz ziehen.

Mitarbeiter mit einer kreativen Persönlichkeit, leisteten nur dann einfallreichere Arbeit als Personen mit einem niedrigeren Kreativitäts-Testwert, wenn sie komplexe Aufgaben zu bewältigen hatten und von nicht-autoritativen Vorgesetzten unterstützt wurden.

Diese Erkenntnis stimmt mit Einsichten der Streßforschung überein, die uns lehrt, daß es für Streßbewältigung wichtig ist, daß ich das Gefühl habe, die Situation selbst kontrollieren zu können. Belastung wird in diesem Sinne dann zur Chance, wenn sie als komplexe Herausforderung begriffen wird, die man gemeinsam mit KollegInnen zu bewältigen sucht.

In einer zweiten Studie untersuchten sie die Rolle des Faktors Stimulation durch Kollegen und Wettbewerb untereinander.

"Diese zweite Studie bestätigte das Ergebnis der ersten: Verschiedene Typen von Mitarbeitern reagierten auf ihre Arbeitsumgebung recht unterschiedlich. Wie Studie 2 zeigt, waren Mitarbeiter mit einer generell kreativen Persönlichkeit und einem innovativen Problemlösungsstil zu starker Konkurrenz unter Kollegen positiv eingestellt. Mitarbeiter mit einer wenig kreativen Persönlichkeit dagegen nicht. In dieser letzten Gruppe hatte die Stärke der Konkurrenz unter Kollegen nur geringen Auswirkungen auf die Zahl der kreativen Vorschläge. In der anderen Gruppe führte hoher Wettbewerbsdruck zu einer Fülle an kreativen Vorschlägen, während bei geringerer Konkurrenz unter Kollegen die Kreativen auffällig wenig fruchtbringende Vorschläge einbrachten." (S.40)

Eine wichtige Aufgabe besteht also darin, ein anregendes Umfeld zu schaffen, so daß das im Kollegium vorhandene kreative Problemlösungspotential freigesetzt wird. Wenn es gelingt, daß die Kollegen sich in kreativer Konkurrenz gegenseitig zur Entwicklung origineller Bewältigungsmöglichkeiten stimulieren, dann kann die gemeinsame Bearbeitung von Belastungssituationen in eine Verbesserung der Arbeitsplatzsituation insgesamt münden. Schule und Unterricht werden dann zu einem Kreativen Feld.

**Literatur:**

- Brodbeck K.H. (1995). Entscheidung zur Kreativität. Darmstadt: Wissenschaftliche Buchgesellschaft.
- Burow O.A. (1999). Kreative Felder. Das Potential der Gruppe. Stuttgart: Klett-Cotta.
- Burow O.A. (1993). Gestaltpädagogik - Trainingskonzepte und Wirkungen. Paderborn: Junfermann.
- Csikszentmihalyi M. (1997). Kreativität. Stuttgart: Klett-Cotta.
- Cummings A. & Oldham G.R. (1998). Wo Kreativität am besten gedeiht. In: Harvard Business manager 4, S.32-43
- Hinz H. (1997). Arbeitsplatz Förderschule. Belastungsbedingungen und Bewältigungsstrategien. Frankfurt: Peter Lang.
- Kuhn T. (1967). Die Struktur wissenschaftlicher Revolutionen. Frankfurt: Suhrkamp.
- Lück H.E.(1996). Die Feldtheorie und Kurt Lewin. Weinheim: pvu.

*Verfasser:*

Prof.Dr. Olaf-Axel Burow  
Universität GhK Kassel FB 01  
Erziehungswissenschaften  
Nora-Platiel Str.1  
34127 Kassel