

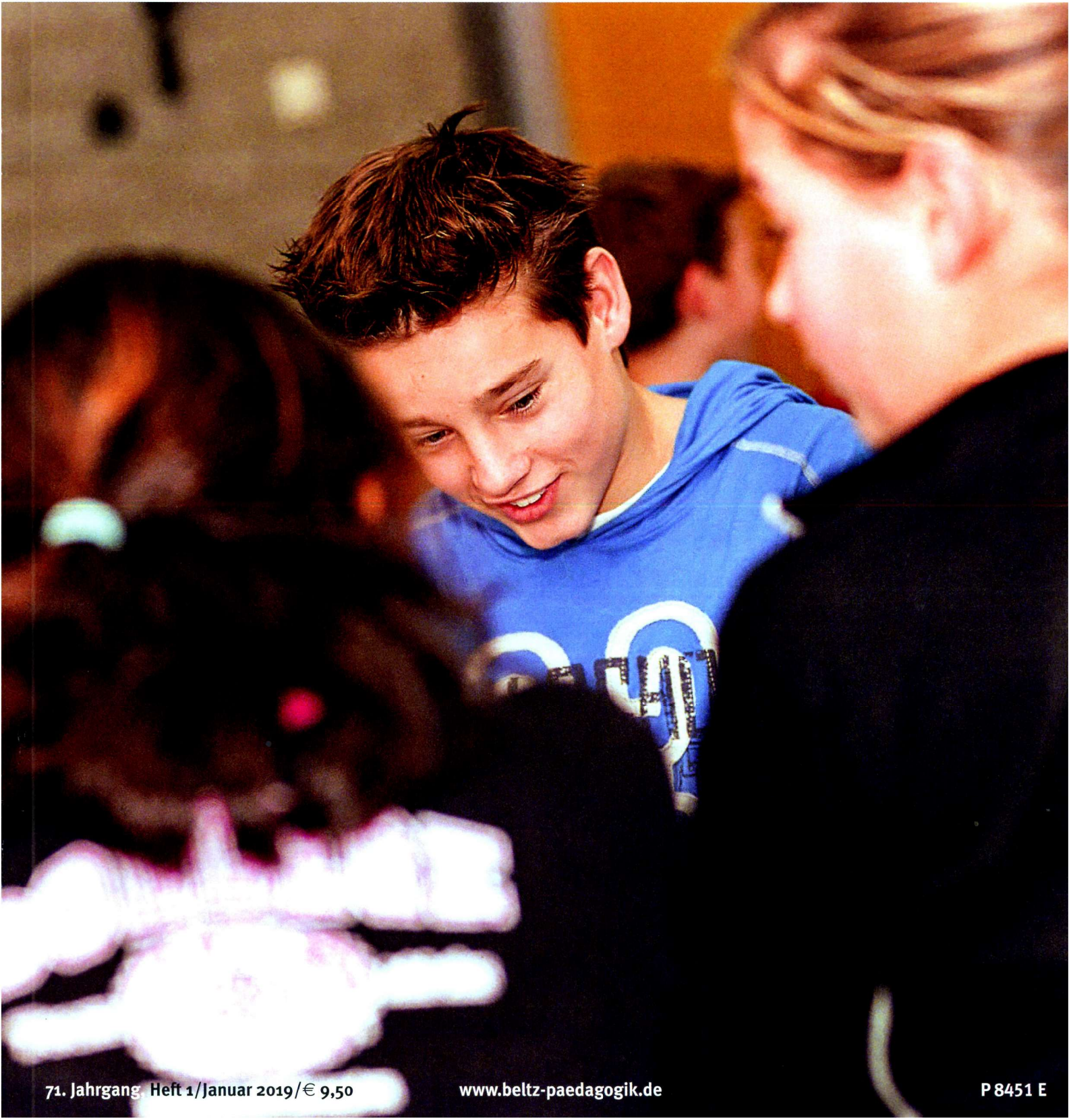
# PÄDAGOGIK

1'19

## JAHRGANGSÜBERGREIFENDES LERNEN

SERIE: BELASTUNG VON LEHRERINNEN UND LEHRERN

PÄDAGOGIK: KONTROVERS: BRENNPUNKTZULAGE NUR FÜR LEHRKRÄFTE?



■ **Thema**

## Jahrgangsübergreifendes Lernen

Moderation: Gerhard Eikenbusch

*Gerhard Eikenbusch*

**6 Klassenverbände phasenweise auflösen**

Schritte zu klassen- und jahrgangsübergreifendem Unterricht in den Sekundarstufen

*Inga Kebbe/Ruth Killmey/Anne Pellan*

**I2 Begabungsgerechtes Fördern und Fordern**

Jahrgangsübergreifendes Lernen im Förderband

*Christoph Huy/Mandy Hammel/Linda Schmidt*

**I6 Jahrgangsübergreifender Englischunterricht – das geht doch (gar nicht)?!**

Erfahrungen in den Jahrgängen 4 – 6 einer Thüringer Gemeinschaftsschule

*Christiane Sobke/Daniel Ortuño-Stühning*

**2I Jahrgangsübergreifendes Lernen in Ensembles**

Strukturen und Arbeitsformen im Bereich Musik, Theater und Tanz

*Ursula Dreeser*

**24 In altersübergreifenden Lerngruppen zieldifferent lernen**

*Jenni Leonhard*

**28 In der Mittelstufe (nicht) aufs Alter achten**

Lernstrukturen und -angebote für jahrgangsübergreifendes Lernen

*Désirée Huwald*

**3I Jahrgangsübergreifendes Lernen: Die Schule im Dorf lassen**

Differenzierung des Bildungsangebots und Schulbiographie ohne Brüche

*Birgit Xylander*

**35 Vom Anfang bis zum Schluss jahrgangsübergreifend**

Die Aufhebung der künstlichen Zuordnung zu Jahrgängen an der Winterhuder Reformschule

■ **Magazin**

- |    |   |    |  |
|----|---|----|--|
| 56 | Bildung für eine starke Demokratie                              | 59 | Mecklenburg-Vorpommern führt Grund- und Leistungskurse wieder ein    |
| 57 | Höheres Gehalt für Thüringer Regelschullehrer                   | 60 | Berlin: Masterstudiengang für Quereinsteiger                         |
| 57 | Schlechtere Unterrichtsversorgung in Sachsen-Anhalt             | 60 | Berufsorientierung in der Schule ist oft einseitig ...               |
| 57 | Ältere lesen häufiger und mehr                                  | 60 | DIHK: Der Fachkräftemangel ist ein immer größeres Wachstumshindernis |
| 58 | Berlin: Neue Schutzkonzepte gegen sexuelle Gewalt an Schulen    | 60 | Baden-Württemberg: Mehr Geld für Schulleiter                         |
| 58 | Unicef: Die Hälfte der Jugendlichen erlebt Gewalt in der Schule | 61 | Sport verbessert Schülerleistungen                                   |
| 58 | Sachsen will Studienabbrecher zu Ausbildung motivieren          | 61 | Brandenburg baut Ausbildungsberatung aus                             |
| 59 | Arbeitgeber fordern Informatik an den Schulen                   | 61 | Geringqualifizierte Arbeitnehmer bilden sich nur selten weiter       |
| 59 | Hessen öffnet »Schulportal« für Schulen                         | 62 | Materialien  |
|    |   | 63 | Termine  |
|    |   | 66 | Impressum  |

## ■ **Serie**

Lehrerbelastung:  
Befunde – Ursachen – Folgen  
Einleitung und 1. Folge

*Jochen Schnack/Matthias Trautmann*

### 43 **Lehrerbelastung: Befunde – Ursachen – Folgen** Zur Einführung in die Serie

*Thomas Hardwig*

### 44 **Belastung von Lehrerinnen und Lehrern** Den Lehrberuf wieder attraktiver machen

Viele Lehrerinnen und Lehrer berichten von einer zunehmenden Verdichtung der täglichen Arbeit. In der neuen Serie zur »Lehrerbelastung« soll die aktuelle Situation umfassend und von unterschiedlichen Seiten analysiert werden.

In Folge 1 geht es um eine Gesamtbewertung der Arbeitsbedingungen von Lehrkräften sowie um Vorschläge, den Beruf attraktiver zu machen. Dabei fragen wir nach Befunden und Konsequenzen zu den Fragen: Was wissen wir über die quantitativen und qualitativen Belastungen? Was bedeutet das für Lehrarbeit? Und was kann getan werden, um zu hohe Belastungen zu reduzieren?

## ■ **Jahresinhaltsverzeichnis**

### 39 **Alle Beiträge aus dem PÄDAGOGIK-Jahrgang 2018**

## ■ **PÄDAGOGIK: KONTROVERS**

### 50 **Brennpunktzulage nur für Lehrkräfte?**

**PRO:** Maja Lasić

**CONTRA:** Heiko Großer

Schulen in sozialen Brennpunkten sind – beispielsweise in Berlin – mit bis zu 60 Prozent mehr Personal ausgestattet. Eine Konsequenz aus den besonderen Herausforderungen der Arbeit an diesen Schulen. Künftig sollen die Lehrkräfte darüber hinaus 300 Euro mehr Gehalt bekommen. Damit will die Politik die Arbeit an diesen Schulen attraktiver machen und ein Zeichen der Wertschätzung setzen. Nach Protesten sollen nun auch Erzieherinnen und Erzieher eine Zulage bekommen. Strittig ist allerdings, wie diese Zulage so gestaltet werden kann, dass sie alle pädagogischen Professionen erfasst, der Kooperation auf Augenhöhe entspricht und wie eine Störung des sozialen Friedens an Brennpunktschulen vermieden werden kann.

## ■ **Rezensionen**

*Franziska Piva/Lisa Maxelon*

### 52 **Leistung und Schule**

Das Verhältnis von Leistung und Schule sollte immer wieder neu diskutiert werden. Zum einen ist Leistung vor dem Hintergrund kultureller Wandlungsprozesse nicht einfach zu bestimmen. Aktuell sind es Widersprüche zwischen den Ansprüchen von Individualisierung und Inklusion und einer vergleichenden Leistungsbeurteilung. Aber auch der immer noch nicht eingelöste Anspruch auf Chancengleichheit ist eine ständige Herausforderung an Politik und Pädagogik.

*Jörg Schlömerkemper*

### 55 **Empfehlungen**

## ■ **P. S.**

*Reinhard Kahls Kolumne*

### 64 **Töne! Neue Töne!**

# Belastung von Lehrerinnen und Lehrern

## Den Lehrberuf wieder attraktiver machen

Der aktuelle Lehrermangel ist das große Thema in der Bildungspolitik. Um die Attraktivität des Berufs zu erhöhen, muss auch über Belastung und Entlastung der Lehrkräfte gesprochen werden. Was wissen wir über die quantitativen und qualitativen Belastungen? Was bedeutet das im Detail? Und was kann getan werden, um zu hohe Belastungen zu reduzieren?

---

THOMAS HARDWIG

---

Zwei aktuelle, unabhängige Studien zur Prognose des Lehrkräftebedarfs zeigen eine dramatische Lücke in der Versorgung mit Lehrkräften (Klemm/Zorn 2018, Dohmen/Thomsen 2018). Man kann dieses Missverhältnis von Angebot und Bedarf an Lehrkräften als Quittung für eine verfehlte Arbeitspolitik gegenüber einer der größten Berufsgruppen in Deutschland ansehen. Nach einer Dekade der Arbeitsintensivierung mit Erhöhungen der Stundendeputate in fast allen Bundesländern folgte eine weitere Erhöhung der Anforderungen durch Inklusion, Sprachförderung, Ganztagesangebote, Digitalisierung usw., ohne ausreichenden Ausgleich zu schaffen. Die Lehrkräfte sind überlastet, und dies spricht sich herum.

Man muss sich also nicht wundern, dass junge Menschen anderen akademischen Berufen mehr und mehr den Vorzug geben, in denen die Arbeitsbedingungen und Verdienstmöglichkeiten als günstiger angesehen werden. Der Lehrberuf hat an Attraktivität verloren und es bedarf größerer Anstrengungen, diese wiederherzustellen. Einige der Ideen für die Schließung der Versorgungslücke bei Lehrkräften würden das Problem allerdings noch weiter verschärfen: Eine Erhöhung der Lehrdeputate,

die Beschränkung der Möglichkeiten, in Teilzeit zu gehen, oder auch eine Erhöhung des Pensionsalters würde zweifelsohne den kurzfristigen Bedarf nach neuen Lehrkräften senken. Die Erhöhung der Belastungen würde aber auch die Krankenzahlen, Frühpensionierungen oder Berufswechsel erhöhen. Ein zu kurzes Hemd wird nicht länger, wenn man es vorne herunterzieht.

Es bedarf vielmehr einer nachhaltigen Lösung, die auf einer Erhöhung der Attraktivität des Berufes fußt. Die von der Bertelsmann Stiftung (Klemm/Zorn 2018) als aussichtsreich vorgeschlagenen Maßnahmen setzen voraus, dass Menschen den Beruf als Lehrerin oder Lehrer gerne und mit guter Gesundheit lange erfüllen können. Dies betrifft beispielsweise die Gewinnung neuer Kräfte durch die Erhöhung der Lehramtsstudienplätze, die Gewinnung von Quereinsteigenden oder Pensionären. Es gilt aber auch für die freiwillige Erhöhung der Unterrichtsstunden von Teilzeitkräften oder das Einbringen zusätzlicher Stunden im Rahmen von Arbeitszeitkonten. Nur wenn die Arbeitsbedingungen als bewältigbar und die Arbeit als attraktiv gelten, können die Herausforderungen dauerhaft gemeistert werden. Und auch nur dann wird eine gute Bildungsqualität erreicht.

In diesem Beitrag soll gezeigt werden, wo die Schulpolitik ansetzen kann, um den Beruf der Lehrkraft wieder attraktiv zu machen. Dazu werden zunächst anhand jüngerer Daten aus Niedersachsen die Belastungsschwerpunkte herausgearbeitet. Es wird deutlich werden, dass eine Politik der Entlastung einen zentralen Stellenwert bei der Steigerung der Attraktivität des Berufes einnehmen muss.

### Gesamtbewertung der Arbeitsbedingungen von Lehrkräften

Die Aufgabe, die wichtigsten Belastungsschwerpunkte von Lehrerinnen und Lehrern zu nennen, ist nicht einfach zu lösen. Dies liegt an der Komplexität des Zusammenhangs von Belastung, subjektiv empfundener Beanspruchung und letztlich sich daraus ergebender Folgewirkungen: Eine gestellte Anforderung (»schwierige Schüler«) kann je nach verfügbaren subjektiven Ressourcen (z. B. soziale und methodische Kompetenz, individuelle psychische Verfassung) unterschiedliche Folgen haben: Beim Fehlen der Ressourcen führt die Belastung zur psychischen Erschöpfung; wenn sie vorhanden sind, wird die Herausforderung bewältigt und die eigene Kompetenz weiter entwi-

ckelt. Man ist daher auf subjektive Urteile der Betroffenen angewiesen, weil die objektive Belastungswirkung nur unter speziellen Experimentalbedingungen zu ermitteln wäre. Daraus folgt, dass wir auch grundsätzliche Schwierigkeiten haben, die Bedeutung von Einflussfaktoren gegeneinander abzuwägen: Ist ein Belastungsfaktor wichtiger als ein anderer, weil er mehr Personen betrifft? Die unterschiedlichen Einschätzungen über die Bedeutung der Einflussfaktoren haben praktische Konsequenzen: Wer die externen Anforderungen an den arbeitenden Menschen für wichtiger hält (Verhältnispräventionsansatz), wird daran arbeiten, diese ausführbar und bewältigbar zu gestalten. Wer die subjektiven Voraussetzungen priorisiert (Verhaltenspräventionsansatz), schaut eher auf eine verbesserte Auswahl und Ausbildung der Menschen, damit diese die Anforderungen besser bewältigen. In der Praxis muss an beiden Seiten angesetzt werden.

Der arbeitspolitisch wichtigere Ansatz ist zunächst die Gestaltung von Rahmenbedingungen für einen Beruf. Für eine erste Identifizierung der Belastungsschwerpunkte bei Lehrerinnen und Lehrern ist es hilfreich, die Arbeitsqualität nach Kriterien zu bewerten, die sich an den Ansprüchen einer »guten« Arbeit orientieren. Der DGB-Index »Gute Arbeit« misst die Arbeitsqualität in 11 Dimensionen (siehe Abb. 1): Dazu gehören Anforderungen (Teilindex »Belastungen«), die zu bewältigen sind, Potenziale (Teilindex »Ressourcen«), welche die Bewältigung von Anforderungen erleichtern, sowie die Rahmenbedingungen des Beschäftigungsverhältnisses (Teilindex »Einkommen und Sicherheit«). Die Qualität der Arbeitsbedingungen wird so berechnet, dass Werte zwischen 0 und 100 Indexpunkten möglich sind: Ein Indexwert von unter 50 Punkten signalisiert »schlechte Arbeit«, ein Indexwert von mehr als 80 Punkten wird als »Gute Arbeit« qualifiziert. Die drei Teilindices gehen gleichgewichtig in den Gesamtwert ein.

Der Vorteil dieses Instrumentes liegt darin, dass die Arbeitsbedingungen von Lehrkräften mit anderen Beschäftigtengruppen verglichen werden können. Deswegen wurde es bei der Befragung von 2108 niedersächsischen

DGB-Index Gute Arbeit – Die 11 Kriterien zur Ermittlung der Arbeitsqualität		
1.	<b>Gestaltungsmöglichkeiten</b> Können die Beschäftigten Einfluss auf die Arbeitsmenge nehmen? Ist es ihnen möglich, die Gestaltung ihrer Arbeitszeit zu beeinflussen? Können sie ihre Arbeit selbständig planen?	Teilindex Ressourcen
2.	<b>Entwicklungsmöglichkeiten</b> Bietet der Betrieb berufliche Weiterbildungsmöglichkeiten? Können die Beschäftigten eigene Ideen in ihre Arbeit einbringen? Ihr Wissen und Können weiterentwickeln? Haben sie Aufstiegschancen?	
3.	<b>Betriebskultur</b> Gibt es Wertschätzung durch Vorgesetzte? Hilfe von KollegInnen? Ein offenes Meinungsklima? Wird rechtzeitig informiert? Planen die Vorgesetzten gut? Wird Kollegialität gefördert?	
4.	<b>Sinn der Arbeit</b> Haben die Beschäftigten den Eindruck, dass sie mit ihrer Arbeit einen wichtigen Beitrag für die Gesellschaft leisten? Einen wichtigen Beitrag für den Betrieb? Identifizieren sie sich mit ihrer Arbeit?	
5.	<b>Arbeitszeitlage</b> Wird am Wochenende gearbeitet? In den Abendstunden? In der Nacht? Wird von den Beschäftigten erwartet, ständig für die Arbeit erreichbar zu sein? Leisten sie auch unbezahlte Arbeit für den Betrieb?	Teilindex Belastungen
6.	<b>Emotionale Anforderungen</b> Sind die Beschäftigten respektloser Behandlung ausgesetzt? Müssen sie ihre Gefühle bei der Arbeit verbergen? Kommt es zu Konflikten oder Streitigkeiten mit KundInnen, PatientInnen, KlientInnen?	
7.	<b>Körperliche Anforderungen</b> Muss in ungünstigen Körperhaltungen gearbeitet werden? Bei Kälte, Nässe, Zugluft? Müssen die Beschäftigten körperlich schwer arbeiten? Sind sie bei der Arbeit Lärm ausgesetzt?	
8.	<b>Arbeitsintensität</b> Gibt es Arbeitshetze? Unterbrechungen des Arbeitsflusses? Schwer zu vereinbarende Anforderungen? Werden alle arbeitswichtigen Informationen geliefert? Müssen Abstriche bei der Qualität der Arbeitsausführung gemacht werden?	Teilindex Einkommen & Sicherheit
9.	<b>Einkommen</b> Wird die Arbeit leistungsgerecht bezahlt? Hat das Einkommen ein Niveau, dass sich davon leben läßt? Wird die Rente, die sich aus der Erwerbstätigkeit ergibt, später zum Leben reichen?	
10.	<b>Betriebliche Sozialleistungen</b> Gibt es ausreichend Angebote zur Altersvorsorge im Betrieb? Werden Maßnahmen zur Gesundheitsförderung offeriert? Werden weitere Sozialleistungen geboten, z.B Kinderbetreuung, Fahrtkosten- oder Essenszuschüsse?	
11.	<b>Beschäftigungssicherheit</b> Sind die Beschäftigten in Sorge, dass ihr Arbeitsplatz durch technische Veränderungen oder Umstrukturierungen überflüssig wird? Machen sie sich Sorgen um ihre berufliche Zukunft? Um den Arbeitsplatz?	

Abb. 1: Die Bewertungskriterien der Arbeit beim DGB-Index »Gute Arbeit«

Lehrkräften 2016 eingesetzt (Mußmann et al. 2017). Um nicht Äpfel mit Birnen zu vergleichen, werden Hochschulabsolventinnen und -absolventen der Branche Erziehung und Unterricht (u. a. Lehrkräfte an Aus- und Weiterbildungseinrichtungen) als Vergleichsgruppe dargestellt (Abb. 2).

Der direkte Vergleich dokumentiert großen Handlungsbedarf. Insgesamt steht die Arbeitsqualität mit 50 Indexpunkten an der Grenze zur schlechten Arbeit im unteren Mittel-

feld. Die Vergleichsgruppe erreicht 61 Indexpunkte und ein Vergleich zum Durchschnitt aller Teilnehmenden an der Repräsentativbefragung in Deutschland würde noch ungünstiger ausfallen (62,6 Indexpunkte im Jahr 2016).

Der Grund für die sehr ungünstige Bewertung der Arbeitsqualität liegt an den extremen Belastungswerten. Lehrkräfte leiden unter einer sehr hohen Arbeitsintensität. Beansprucht fühlen sich 92 % aller Lehr-

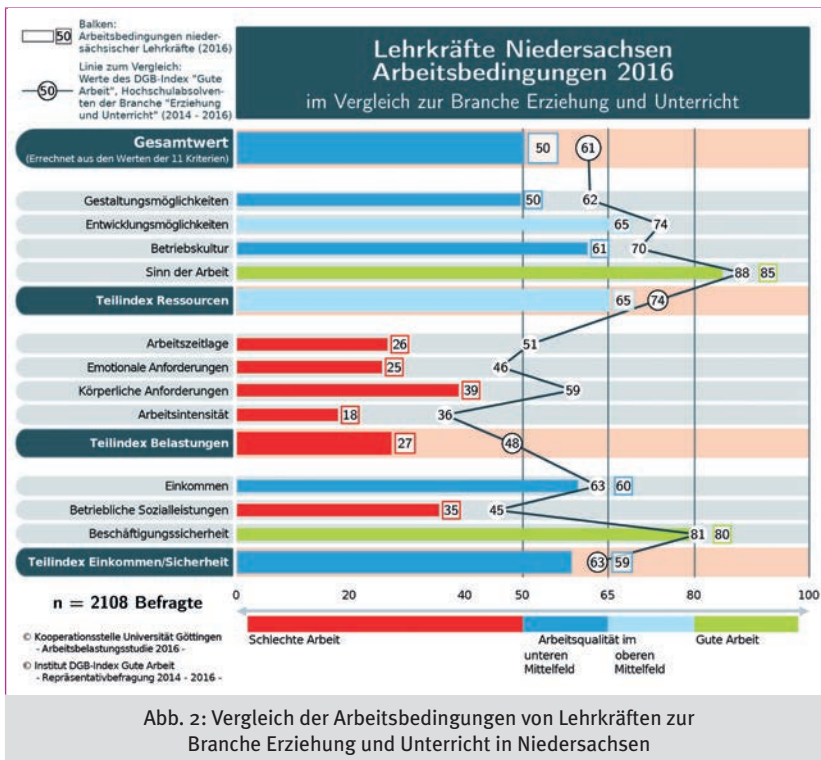


Abb. 2: Vergleich der Arbeitsbedingungen von Lehrkräften zur Branche Erziehung und Unterricht in Niedersachsen

kräfte durch Zeitdruck bei der Arbeit; 82 % dadurch, dass sie ihre professionellen Ansprüche an die Qualität der Arbeit aufgrund des Arbeitsdrucks nicht umsetzen können (alle Angaben aus der Belastungsstudie, *Mußmann et al. 2017*). Aufgrund der Verdichtung ihrer Arbeitszeit auf die Schulwochen und durch wiederkehrende Phasen mit Spitzenbelastungen kommt eine ungünstige Arbeitszeitlage hinzu: 84 % fühlen sich beansprucht durch den Zwang zum Arbeiten am Wochenende, 71 % durch die Arbeit am Abend.

### Lehrkräfte arbeiten in entgrenzten Arbeitsformen und mit reduzierten Erholungszeiten.

Lehrkräfte stehen im Rahmen ihrer pädagogischen Tätigkeit zudem vor großen emotionalen Anforderungen. 69 % der Lehrkräfte fühlen sich durch Konflikte und Streitigkeiten mit Schülerinnen, Schülern oder ihren Eltern beansprucht, 52 % durch herablassende und respektlose Behandlung, die auch von Vorgesetzten oder Arbeitskolleginnen und -kollegen ausgehen kann. Weiterer, herausstechender Belastungsschwerpunkt ist Lärm, 79 % bewerten dies als beanspruchend.

Belastungen können besser bewältigt werden, wenn Ressourcen zur Verfügung stehen. Der Vorteil des Berufes als Lehrkraft liegt darin, dass eine hohe Autonomie bei der Arbeit, persönliche Entwicklungsmöglichkeiten sowie eine erfüllende Tätigkeit, mit der man sich identifizieren kann, gegeben sind und in der Regel auch eine starke Kollegialität erfahren wird. Diese Einzelergebnisse erklären die günstigere Einschätzung der Ressourcen. Herausragend ist der motivierende Sinn der Arbeit (85 Indexpunkte). Günstig sind auch die Werte im Bereich Einkommen und vor allem Beschäftigungssicherheit.

### Arbeitsintensität als Ansatzpunkt für attraktivere Arbeit

Wo kann angesetzt werden, um die Arbeitssituation zu verbessern? Zuerst müssen Entlastungen geschaffen werden: Die Anforderungen sind zu hoch. Dadurch werden auch die formal existierenden großen Gestaltungsspielräume ausgehebelt und können nicht mehr entlastend wirken: Die Gestaltungsmöglichkeiten werden mit 50 Indexpunkten niedrig bewertet. Zwar ist es äußerst hilfreich, wenn beispielsweise mit einem wertschätzenden Führungsstil, einem kollegialen Schulklima und intensiven Beteiligungsmöglichkei-

ten die Ressourcen gestärkt werden, aber wenn die Handlungsspielräume aufgrund des Zeitdrucks fehlen, kann die Belastungsregulation nicht mehr funktionieren.

Die Niedersächsische Belastungsstudie erfolgte als Befragung von Teilnehmerinnen und Teilnehmern der Niedersächsischen Arbeitszeitstudie (*Mußmann et al. 2016*). Daher wissen wir, dass in drei Schulformen (Grundschule, Gesamtschule, Gymnasium) im Durchschnitt 1.40 Stunden Mehrarbeit pro Woche geleistet wird. Aufgrund der großen individuellen Streuung zwischen den Lehrkräften bedeutet dies, dass eine große Mehrheit der Lehrkräfte in erheblichem Umfang Mehrarbeit leistet. 17 % der Lehrkräfte in Vollzeit überschreiten während der Schulzeit dauerhaft die gesetzliche Höchstarbeitszeit von 48 Stunden pro Woche. Der hochsignifikante Zusammenhang zwischen der Länge der Arbeitszeit und der Höhe der Arbeitsbelastung (Teilindex Belastung) ist wenig überraschend. Schließlich erhöht sich mit der Länge des Arbeitstages auch die Dauer der Einwirkung der Belastung und die Erholungszeit verkürzt sich. 83 % der Lehrkräfte fühlen sich dadurch stark beansprucht, dass sie Schulpausen nicht als Erholungszeiten nutzen können. In einzelnen Schulformen arbeiten 76 % der Lehrkräfte an mindestens 80 % aller Wochenenden. Kurz gesagt: Lehrkräfte arbeiten in entgrenzten Arbeitsformen und mit reduzierten Erholungszeiten während der Schulzeiten. Entsprechend sind gesundheitliche Folgewirkungen überlanger Arbeitszeiten (*Tucker/Folkard 2012*) wie auch die Beeinträchtigung der Teilhabe am familiären, sozialen und gesellschaftlichen Leben (*Wirtz 2010*) zu erwarten. Hohe Arbeitsbelastungen im Beruf einer Lehrkraft werden für die auffallend hohen Werte von psychischer Erschöpfung, Stress-Symptomen und Burnout verantwortlich gemacht (*vbw 2014, S. 65*).

Auch wenn mit der Erhöhung der Belastung die Wahrscheinlichkeit negativer Folgewirkungen zunimmt, ist der Zusammenhang komplex. Aufgrund der großen Bedeutung der individuell verfügbaren Ressourcen kommt es vor, dass einzelne Personen bei hoher Belastung eine geringere Beanspruchung erleben und die Arbeitssituation günstiger bewerten

als andere, die der gleichen Belastung in geringerem Maße ausgesetzt sind. Abb. 3 zeigt diesen Zusammenhang am Beispiel des Belastungsfaktors Arbeitszeit. Personen mit einem sehr hohen Belastungserleben (Teilindex unter 30 Punkten) finden sich sowohl im Bereich der Mehrarbeit als auch im Bereich der Unterschreitung der Soll-Arbeitszeit.

Was bedeutet das für die Arbeitspolitik? Zunächst, dass die Verkürzung der Arbeitszeit und damit eine Senkung der Belastungen zwar eine zentrale Aufgabe darstellt, aber die qualitativen Belastungsfaktoren bei der Art und Weise, wie entlastet wird, eine große Bedeutung haben sollten. Statt pauschal für alle die Arbeitszeiten zu senken (Deputatsreduktion), kommt es vor allem darauf an, Streubreiten zu reduzieren und hochbelastete Lehrkräfte auf der Schulebene gezielt zu entlasten.

Bislang werden in den Schulen eine Reihe an außerunterrichtlichen Zusatzanforderungen (z. B. Funktionsübernahme) durch Anrechnungs- und Ermäßigungsstunden ausgeglichen. Besondere unterrichtliche Belastungen gehören in Niedersachsen bislang nicht dazu. Die Belastungsstudie hat aber ergeben, dass es sinnvoll wäre, einen Ausgleich zu schaffen, wenn beispielsweise Lehrkräfte mit besonders herausfordernden Lerngruppen konfrontiert sind oder wenn Klassen zu groß werden. Im Sekundarbereich ergeben sich starke Beanspruchungen aus Belastungsspitzen durch Korrekturzeiten und Abschlussprüfungen. In solchen Situationen sollte gezielt entlastet werden können. Und das muss vor Ort in der Schule entschieden und zeitnah umgesetzt werden, damit Mehrarbeit und Mehrbelastung möglichst vermieden bzw. im Rahmen gehalten werden können.

Ein weiterer Aspekt ist der Umgang mit neuen, insbesondere außerunterrichtlichen Aufgaben. Die Niedersächsische Belastungsstudie hat gezeigt, dass Lehrkräfte sich durch die Unterrichtstätigkeit, die pädagogische Kommunikation und die Unterrichtsvorbereitung nicht besonders beansprucht fühlen. Außerunterrichtliche Aufgaben, die nicht zum Kern ihrer Professionalität gehören, wie die Dokumentationspflichten oder Verwaltungsaufga-

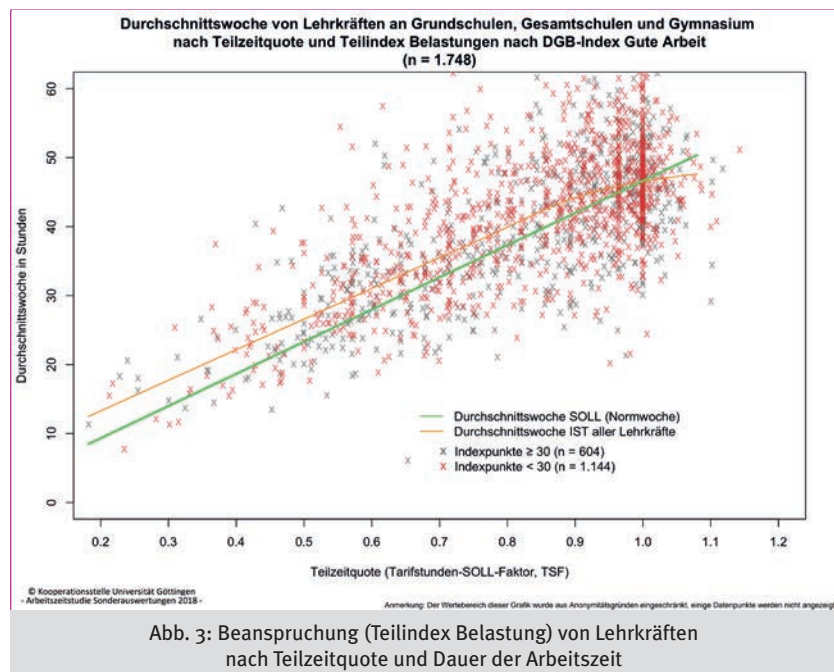


Abb. 3: Beanspruchung (Teilindex Belastung) von Lehrkräften nach Teilzeitquote und Dauer der Arbeitszeit

ben, werden hingegen als Beanspruchung empfunden. Hier stellt sich also die Aufgabe, genau zu klären, welche Tätigkeiten sinnvoller Weise von Lehrkräften übernommen werden müssen. Dies gilt auch bei neuen Aufgaben beispielsweise im Grundschulbereich (Ganztageschule, Inklusive Bildung, Sprachförderung). Neue Anforderungen müssen nicht nur durch ausreichende zusätzliche Kapazitäten abgedeckt werden, es müssen auch die Kompetenzen zur Bewältigung der neuen Aufgaben vermittelt werden: 58 % der Befragten erlebten die Inklusive Bildung als hohe Beanspruchung, was wohl mit den Umständen ihrer Einführung zusammenhängt.

Eine nicht ausreichende Entlastung tritt auch bei der Übernahme von Schulleitungstätigkeiten auf. In Niedersachsen geben 70 % der Befragten mit Schulleitungsfunktionen an, dass sie sich besonders beansprucht fühlen. Diese Gruppe zeichnet sich auch durch besonders lange Arbeitszeiten aus.

### Ressourcen entwickeln

Zusätzlich zur Schaffung bewältigbarer Arbeitsanforderungen sollten die Ressourcen der Lehrkräfte gestärkt werden, damit diese die Anforderungen besser bewältigen. Die Niedersächsische Belastungsstudie kommt zum Ergebnis, dass insbesondere schulspezifische Anforderungen mit

besonderen Beanspruchungen verbunden sind.

Für 77 % aller Lehrkräfte resultieren besondere Beanspruchungen aus dem Umgang mit »schwierigen« Schülerinnen und Schülern, danach folgen Konflikte mit Schülerinnen, Schülern und ihren Eltern (69 %) als starke Beanspruchung. Wenn Lehrkräfte mit respektlosem Verhalten von Eltern konfrontiert werden, wird das für die meisten Lehrkräfte (50 %) in hohem Maße als Beanspruchung erlebt, respektloses Verhalten von Schülerinnen und Schülern von 40 % der Lehrkräfte.

### Besondere Beanspruchungen resultieren aus dem Umgang mit »schwierigen« Schülerinnen und Schülern.

Hier stellt sich für die Betroffenen die Frage, wie sie erstens darauf vorbereitet worden sind, mit Konflikten umzugehen, zweitens mit welcher sozialen Unterstützung von Kolleginnen und Kollegen sowie Vorgesetzten sie rechnen können. Entsprechend wird die gezielte Organisation sozialer Unterstützung durch eine Intensivierung der Kooperation im Kollegium und durch gemeinsam erarbeitete Programmatiken und Zielausrichtungen als präventive Maßnahme zur Senkung der Beanspruchungserlebens und der gesundheitlichen Risiken empfohlen (vbw 2014, S. 165).

Den Ergebnissen der Niedersächsischen Belastungsstudie zufolge erhalten Lehrkräfte in hohem Maße kollegiale Unterstützung. Und auch die Wertschätzung durch Vorgesetzte ist grundsätzlich gegeben. Aber immer noch erleben 28 % der Lehrkräfte respektloses Verhalten von Kolleginnen und Kollegen und 32 % von Vorgesetzten als beanspruchend. Die Weiterentwicklung des Schulklimas und die wertschätzende Führungskultur in den Schulen ist daher eine wichtige arbeitspolitische Aufgabe im Rahmen des Gesundheitsmanagements. Hier liegt noch Potenzial zur Verbesserung: Nur 26 % der Lehrkräfte be-

2014). Bei psychischer Erschöpfung fällt es schwer, die Arbeit zu bewältigen und guten Unterricht zu geben. Denn die notwendige Konzentration, soziale Beziehung und Empathie zu entwickeln, setzt psychische Gesundheit voraus. Diesen Menschen muss eine professionelle Unterstützung geboten werden, damit sie im Beruf wieder erfolgreich sein können. Die Verbesserung der Rahmenbedingungen allein wird an ihrer Situation nicht viel ändern, weil diese Personengruppe nicht mehr über die Fähigkeit verfügt, sich selbst zu helfen.

### Fazit: Eine ganzheitliche Arbeitspolitik ist erforderlich

Ja, die Lehrkräfte sind hochbelastet, aber es bestehen konkrete Ansatzpunkte, ihren Beruf wieder attraktiver zu gestalten. Die pädagogische Arbeit und das Unterrichten werden als hochgradig sinnstiftend und erfüllend beschrieben. Der hohe Grad an Selbständigkeit und der große Gestaltungsspielraum der Tätigkeit sowie die Rahmenbedingungen einer staatlichen Beschäftigung mit tariflichem Entgelt und einer hohen Beschäftigungssicherheit bieten eine gute Basis für eine hohe Arbeitszufriedenheit. Jedoch muss das Belastungsniveau insgesamt reduziert werden. Dies verlangt von den Ländern, dass sie erhebliche, zusätzliche Personalmittel ins System geben müssen, um Lehrkräfte in Belastungssituationen gezielt entlasten zu können. Nur wenn mehr Luft im System ist, können die eigentlich verfügbaren Gestaltungsspielräume wieder genutzt werden, um die vielfältigen schulspezifischen Anforderungen, situative Herausforderungen oder neue Aufgaben anzugehen. Die Stärkung der Ressourcen durch ein wertschätzendes Führungsklima, offene Kommunikation und mehr Kooperation unter den Lehrkräften sowie ein lernförderliches Schulklima sind eine begleitende Handlungsebene. Und

nicht zu vergessen, es bedarf der weiteren Professionalisierung über Fortbildungen und der gezielten Unterstützung einzelner Lehrkräfte, die Hilfe benötigen.

An Stelle hektischer, isolierter Maßnahmen zur Lehrkräfteversorgung ist also eine strategisch orientierte, ganzheitliche Arbeitspolitik erforderlich. Sie richtet unterschiedliche Maßnahmen auf ein Ziel aus: Gute, gesundheitsförderliche Arbeitsbedingungen für Lehrkräfte in einem wertschätzenden Schulklima zum Nutzen einer hohen Bildungsqualität zu schaffen. Dieses Ziel muss Aktivitäten auf den verschiedenen Ebenen von der Schule bis zur staatlichen Bildungspolitik miteinander verbinden.

### Bei psychischer Erschöpfung fällt es schwer, die Arbeit zu bewältigen und guten Unterricht zu geben.

werten das Schulklima als gut, während es 22 % als schlecht qualifizieren (Mußmann et al. 2017, S. 125). Die Bewertung des Schulklimas basierte dabei auf dem Mittelwert der Bewertung von Lehrkräften, die der gleichen Schule angehören. (Folgende Index-Items gehen ein: Wertschätzung Vorgesetzte, Unterstützung Kollegen, Meinungsklima, Förderung der Kollegialität, Respektlose Behandlung.)

### Gefährdete Kolleginnen und Kollegen schützen und stärken

Letztlich bedarf es auch ergänzender, personenbezogener Maßnahmen, denn die Voraussetzungen und Fähigkeiten, mit Belastungen umzugehen, sind sehr unterschiedlich verteilt. Berufliche Kompetenzen gezielt weiterzuentwickeln, gehört zur wichtigsten Form der Burnout-Prävention (vbw S. 164). Entsprechend sollte die Fortbildung von Lehrkräften sich nicht nur auf ebenfalls wichtige Aspekte wie z. B. »aktives Stressmanagement« o. Ä. beziehen, sondern die Entwicklung berufsfeldspezifischer Kompetenzen vorsehen. Darüber hinaus ist es wichtig, gezielte Angebote für Lehrkräfte anzubieten, deren psychische Gesundheit beeinträchtigt ist. Diese Zahl ist unter Lehrkräften sehr hoch, wie sowohl die aktuellen Zahlen aus Niedersachsen als auch andere Untersuchungen belegen (Überblick bei: vbw

### Literatur

- Dohmen, D./Thomsen, M. (2018): Prognose der Schülerzahl und des Lehrkräftebedarfs an allgemeinbildenden Schulen in Hessen bis 2030. Endbericht einer Studie für die Fraktion Die Linke im Hessischen Landtag. Berlin
- Klemm, K./Zorn, D. (2018): Lehrkräfte dringend gesucht. Bedarf und Angebot für die Primarstufe. Gütersloh
- Mußmann, F./Hardwig, Th./Riethmüller, M. (2017): Niedersächsische Arbeitsbelastungsstudie 2016: Lehrkräfte an öffentlichen Schulen. Göttingen
- Mußmann, F./Riethmüller, M./Hardwig, Th. (2016): Niedersächsische Arbeitszeitstudie Lehrkräfte an öffentlichen Schulen 2015/2016. Göttingen
- Tucker, P./Folkard, S. (2012): Working time, health and safety. A research synthesis paper. Geneva
- vbw – Vereinigung der Bayerischen Wirtschaft e. V. (2014): Psychische Belastungen und Burnout beim Bildungspersonals. Empfehlungen zur Kompetenz- und Organisationsentwicklung. Münster
- Wirtz, A. (2010): Gesundheitliche und soziale Auswirkungen langer Arbeitszeiten. Dortmund

Dr. Thomas Hardwig ist wissenschaftlicher Mitarbeiter der Kooperationsstelle Hochschulen und Gewerkschaften der Georg-August-Universität Göttingen. Arbeitsschwerpunkte: Arbeitsbedingungen, Arbeitszeit und Arbeitsbelastung von Lehrkräften; Personal- und Organisationsentwicklung in Unternehmen; Digitalisierung der Arbeit.

Adresse: Georg-August-Universität Göttingen – Kooperationsstelle Hochschulen und Gewerkschaften, Weender Landstraße 3, 37073 Göttingen  
E-Mail: thardwi@uni-goettingen.de