

Im Rahmen des Vortragsprogramms zum Hessentag 2005 in Weilburg hat Prof. Schönwälder (Universität Bremen) die Ergebnisse seiner Untersuchungen zu Belastungen im Lehrerberuf vorgetragen. (Das Redemanuskript wurde geringfügig gekürzt, wenn die Ausführungen nur die Hansestadt Bremen betrafen.)

Hans-Georg Schönwälder (2005)

Projekt: Belastung und Beanspruchung von Lehrerinnen und Lehrern

Rückblick auf die Ergebnisse der empirischen Untersuchung von Belastung und Beanspruchung von Lehrerinnen und Lehrern in fünf Schulen Bremens und erste Schlussfolgerungen*

1. Ergebnisse in Grundzügen
2. Mögliche Konsequenzen
3. Schulpolitische Forderungen

1. Ergebnisse in Grundzügen

Für diesen Bericht wurden die psycho-physischen Untersuchungen zum Leistungsstand eines großen Teils der auch an einer Befragung teilnehmenden 177 Lehrerinnen und Lehrer Bremens aus 3 Grundschulen, einem Schulzentrum und einer Gesamtschule im Ganztagsbetrieb und deren Antworten zum Fragebogen ausgewertet. Im Hintergrund stehen die Ergebnisse der Auszählung der Antworten von ca. 1000 Lehrerinnen und Lehrern zu den Statements 48 bis 180 insbesondere aus Nordrhein Westfalen.

Für 2/3 der ersten Liste der im Fragebogen enthaltenen Lehrertätigkeiten überwiegt eindeutig das Urteil "belastend" mit wechselndem Gewicht der Mitteilung "sehr belastend". In ihrer Mehrzahl (50% und mehr) werden die dort aufgeführten Lehrertätigkeiten psychisch als belastend erlebt. Akzeptanz durch Gewöhnung, sich niederschlagend im Urteil "durchschnittlich belastend", kann unterstellt werden. Der mit Hilfe dieser Befragung erstmals mögliche Vergleich von Belastungsurteilen identischer Lehrpersonen über den psychischen und zeitlichen Aspekt von 20 Lehrertätigkeiten erbringt wichtige neue Aufschlüsse.

Offensichtlich fallen die qualitativen (psychischen) Aspekte der Belastung im Lehrerberuf nicht mit den quantitativen der Arbeitszeit zusammen.*

Arbeitsbelastung im Lehrerberuf darf demnach nicht allein mit dem Zeitmaß gewichtet werden, sondern muss bei gerechter Abschätzung die Art der Belastung einbeziehen. *

Trotzdem weisen die Mittelwerte der Urteile über die qualitative und die quantitative Belastung der pädagogischen Arbeit in einigen Fällen Zeichen von Gemeinsamkeiten auf. Die Abweichungen überwiegen jedoch. Gerade für den Unterricht stimmen emotionale Belastung und zeitliche nicht in unmittelbarer Nähe von "1" überein. Wenn Lehrerinnen und Lehrer von Belastungen reden, dann mit Sicherheit eben nicht nur von Inanspruchnahme in Zeit. Die qualitative Dimension der Art der nötigen Tätigkeiten und die weiteren Bedingungen spielen eine wichtige und bisher unbeachtete Rolle.

Erfordernisse des Zeitaufwandes sind nicht per se in allen Schulen gleich. Eine problematische Schülerschaft verlangt auch zeitlich mehr Aufwand. Deshalb ist es sachlich falsch, ein einziges Maß für die Belastungszumessung vorzugeben und entsprechend schematisch Lehrerzuweisungen vorzunehmen. Arbeitsbelastung im Lehrerberuf ist multidimensional. Der Hinweis darauf darf nicht mit Vokabeln wie Wehleidigkeit und professionelles Jammern verunglimpft werden. Ein Rückblick auf die Daten der psychophysischen Leistungsfähigkeit kann dafür als Bestätigung angesehen werden. Belastung, das muss eindeutig gefolgert werden, ergibt sich nicht nur

aus der unmittelbaren nach Art, Intensität, Zeitumfang und Zeitstruktur der erfahrbaren pädagogischen Arbeitsleistung; Belastung folgt vielmehr aus den weiteren Bedingungen der pädagogischen Arbeit in der Schule u.a. denen, die mit der Schülerschaft einer Schule und verschiedener Klassen konkret gegeben sind!

Eltern werden von den Lehrerinnen und Lehrern sozialstrukturell weniger nah erlebt als ihre Kinder. Dies - eine banale Feststellung - weist implizit die antwortenden Lehrerinnen und Lehrer als eher schüler- denn elternorientiert aus. Darin ist ein mit dem Schulgesetz konformes Indiz für die Bereitschaft zu relativer pädagogischer Autonomie der Lehrerschaft zu sehen.

Obwohl nach dem Grundgesetz vornehmlich den Eltern die Erziehung ihrer Kinder aufgetragen ist, der sie in Zusammenarbeit mit der Schule genügen sollen - und umgekehrt, die Schule in Zusammenarbeit mit ihnen - gibt es offensichtlich Differenzen mit einzelnen Eltern, die die Lehrerinnen und Lehrer in hohem Maße als belastend erleben.

Konflikte sind hier auch dann zu erwarten, falls 'den' Eltern des Grundgesetzes eher eine Tendenz zur Harmonie unterstellt sein sollte. Es muss seitens des Dienstherren anerkannt werden, dass hier Belastungen entstehen müssen, ob nun in den anzunehmenden Sonderfällen oder im gedachten Normfall. Zusammenarbeit mit Eltern ist eben auch Arbeit von Lehrerinnen und Lehrern. Das sagt sogar der Text des Grundgesetzes.

Der gravierendste Befund der Fragenfolge zu Belastungen aus Schule und Umfeld liegt in der überraschenden Wirksamkeit öffentlichen und behördlichen Drucks auf die Lehrerschaft. Lehrerschelte bis fast hin zu Anfeindungen wirkt sich offenbar auf so gut wie alle Lehrerinnen und Lehrer negativ aus!

Wer 'die' Lehrer, ob nun um eines vermeintlichen Werbungsvorteils willen oder nicht, anprangert, mag in der Öffentlichkeit Punkte zu sammeln meinen, der Qualität der Schule wird damit nur geschadet. Unterstützung und Ermutigung spornt an, pauschale Kritik verbittert nur. Das zu erkennen, bedürfte es eigentlich keiner empirischen Untersuchung wie der hier vorgestellten.

Die höchste Bedeutung für die Berufsmotivation der Lehrer ergibt sich aus der unmittelbaren Arbeit mit den Schülern, dem tagtäglichen Erleben von mehr oder weniger gelingender Zusammenarbeit. Als belastend werden Anweisungen, Dreinreden und auch organisatorisch oft unvermeidbar erscheinende Restriktionen erlebt, weil sie auf den Druckpunkt Handlungsspielraum einwirken.

Darin liegt ein wichtiger Hinweis für die Schulpolitik offen zu Tage. Einschränkungen des Handlungsspielraums der professionellen Pädagogen führt zu einem Gefühl der Gängelung. Neben Widerstand gegen bürokratisches Besserwissen kann das nur resignativem Rückzug Vorschub leisten. Daran kann niemand gelegen sein.

Kompetenzzuwachs durch Erfahrung und annehmbare Entlastung durch Routine im positiven Sinn ist - erwartungsgemäß - zu verzeichnen. Auf der anderen Seite ist aber in Lärm und Schulgeräuschen ein zunehmend belastender Faktor auszumachen.

Er kann ergänzt werden um die Effekte der Verarbeitung von schulbehördlichen Vorgaben, die nachzuvollziehen als schwerer fallend benannt wurde. Gemeinsamkeiten beider Faktoren sind nicht zu erkennen.

.....

Die Liste der Vorgaben zur eigenen Arbeitsweise der Befragten bestätigt die Multidimensionalität der Arbeitsbelastung im Lehrerberuf und auch deren Widersprüchlichkeit. Wochenendarbeit steht in allen Schulformen an, nicht zuletzt in den Grundschulen.

Und trotzdem ist es - wiederum - nicht die Zeit allein, die die Arbeitslast ausmacht. Psychische Belastung durch die Involviertheit in die Eröffnung von Lebenschancen für die Schüler treten in Erscheinung und auch die Schwierigkeiten, die man als Lehrer mit sich selbst und seinen hohen Erwartungen an die Entwicklung seiner Schüler hat.

Trotzdem erfährt die Aussage, den richtigen Beruf gewählt zu haben, eine sehr häufige Zustimmung und das auch in der eindeutigsten Form. *Zufriedenheit scheint im Lehrerberuf notorisch aufzutreten. Diese Akzeptanz der Berufsentscheidung kann leicht fehl gedeutet werden. Lehrerinnen und Lehrern wächst Befriedigung nicht aus vermeintlichem Halbtagsjob zu, sondern aus der vollinhaltlichen Zuwendung zu ihrem pädagogischen Auftrag.

Zugleich können sie unzufrieden damit sein, nicht soviel ausrichten zu dürfen, wie sie zu leisten sich in der Lage sähen, gewährte man ihnen denn dazu die Möglichkeit. Die sich darin manifestierende ungebrochene hohe Berufsmoral sollte als ein wertvolles Kapital gewürdigt werden, das nicht unachtsam vertan werden darf. Es kann durch Überforderung verspielt bzw. überstrapaziert werden, und das ist mehr als ein akademischer Hinweis. Deutliche Anzeichen sprechen dafür, dass die Motivation im Lehrerberuf beschädigt wird. (Pkt. 1.6)

Lang anhaltende Belastung durch pädagogische Arbeit in der Schule kann, wie in anderen Berufen auch, Beanspruchungen zur Folge haben, die nicht mehr durch die verfügbare Erholungszeit kompensiert werden können.

Das findet seinen Niederschlag u.a. in der Wahrnehmung vom Nachlassen der eigenen Leistungsfähigkeit. Diese Feststellung drückt nichts anderes aus als eine Veränderung der psychophysischen Leistungsvoraussetzungen. Sie vermindern sich. Die Folge sind u.a. sowohl niedrigere Toleranzgrenzen für Lärm als auch z.B. wachsende Mühe beim Durchstehen einer Vollzeitbeschäftigung als Lehrerin und Lehrer - zumal bei wachsender Schülerzahl je Klasse und erhöhter Pflichtstundenzahl für Unterricht und auch biologisch bedingtem Anwachsen von Schwierigkeiten, sich zu regenerieren.

Lärm hat sich im Verlauf der Befragung als ein bedeutsamer Belastungsfaktor herausgestellt, dem in Zukunft besondere Aufmerksamkeit geschenkt werden sollte.

Als Konsequenz aus der hier vorgelegten Untersuchung wurde ein Forschungsprojekt zur Belastung durch Lärm in der Schule durch unser Institut in Gang gesetzt.

Obwohl lt. Antworten im Fragebogen als gering belastend anzunehmen, scheinen Fortbildung und Innovationshandeln zu kurz kommen. Damit sind längerfristig die Leistungsvoraussetzungen großer Teile der Lehrerschaft in Frage gestellt. Das muss auch die Qualität der Schule tangieren. Zu befürchten ist die Beeinträchtigung der Zukunftsfähigkeit von Schulen. Hervorzuheben ist die starke Orientiertheit der Lehrerinnen und Lehrer an aktuellem Unterricht, z.T. bis zur Nichtbeachtung von Eigeninteressen.

Lehrerinnen und Lehrer arbeiten zwar nach Fächern arbeitsteilig, doch ohne Arbeitszerlegung. Jeder einzelne hat so gut wie alle Tätigkeiten, die im pädagogischen Prozess anfallen, auszuführen. Es kann - mit geringen Erfolgsaussichten - prüfenswert erscheinen, ob es dabei bleiben sollte. Ernst zu nehmende pädagogische Argumente, nämlich der Auftrag zu möglichst individueller Förderung jedes einzelnen Schülers sprechen dagegen, die Ganzheit des Pädagogischen Auftrags in Einzelfunktionen zu zerlegen.

Was für den Bau von Autos bei Mercedes Benz sinnvoll sein kann, muss noch lange nicht für Schulen gelten. Selbst der einfachste Schüler bleibt weitaus differenzierter als es ein High-tech Auto je sein wird.

Die antwortenden Lehrerinnen und Lehrer geben ohne gezielte Aufforderung zu erkennen, sie befinden sich in einer Überlastungszone, in der sie ihre schon weit ausgedehnte Belastungsgrenze deutlich erkennbar überschreiten.

Aus den freien Antworten drängt sich der Eindruck auf, dass das stille Potenzial zur inneren Schulveränderung und Qualitätsverbesserung zu bröckeln beginnt. Sogar die Aufrechterhaltung bisheriger Standards erscheint angesichts der Angabe, sich eigentlich mehr um Unterrichtsvor- und -nachbereitung kümmern zu müssen, gefährdet.

Es ist jedoch auch darüber hinaus zu denken. Die Überlegungen zu alternativen Arbeitszeitstrukturen in der Schule bilden ein aussichtsreiches Suchkonzept. Es kann und sollte um eine Suche nach inhaltlich und/oder methodisch gangbaren sowie organisatorischen Alternativen der Steuerung der definierbar knappen pädagogischen Ressourcen ergänzt werden.

Die psychophysischen Langzeituntersuchungen haben Information zu einigen Aspekten der Beanspruchung von Lehrerinnen und Lehren beigetragen, deren Umsetzung in Individuelle Konsequenzen und Maßnahmen noch aussteht, in jedem Fall aber jeweils mit den unmittelbar Betroffenen zu erörtern ist.“

.....

„Der auffälligste Befund betrifft die Veränderungen der psychophysischen Aktivierung im Verlauf des Arbeitstages, die es nahe legt, dessen zeitliche Gestaltung mit Hilfe der Abfolge von Unterrichtsstunden und Pausen neu zu überdenken; dies kann kaum im "Alleingang" durch die Forschungsgruppe geschehen, sondern nur in direkter Kooperation mit dem beteiligten Kollegium.*

Viele Lehrkräfte überfordern sich selbst und gehen im Interesse ihrer Schüler nicht besonders schonend mit sich selbst um. Zwei Drittel der an unseren Untersuchungen in Bremen beteiligten Lehrerinnen und Lehrer klagten über physische Probleme, wobei Beschwerden im Bewegungsapparat ("Rücken", "Nacken") besonders häufig vertreten waren;* breiter angelegte Erhebungen mögen vielleicht ein etwas anderes Muster betroffener Organbereiche ergeben. In jedem Fall sollte erwogen werden, für den körperlichen Bereich ein Vorsorgeprogramm zu entwerfen, das Maßnahmen zur Früherkennung pathologischer Entwicklungen vorsieht. Dass Lehrkräfte oft über Probleme im HNO-Bereich klagen, ist wegen der Infektionsgefahr und wegen der besonderen Belastung der Stimmorgane verständlich. Früher gab es deshalb an Pädagogischen Hochschulen gelegentlich Trainingskurse zur Stimmbildung; vielleicht sollte diese Vorbeuge-Maßnahme wieder installiert werden.

Die Defizite der Leistungsfähigkeit des Herz-Kreislauf-Systems und Fälle von (gelegentlich unbekanntem oder nicht ausreichend behandeltem) Bluthochdruck legen es nahe, auch in diesem Bereich einen Vorsorge-Schwerpunkt zu setzen.* Der Zusammenhang zwischen Funktionen des Herz-Kreislauf-Systems und körperlicher Belastung sollte Lehrerinnen und Lehrern ebenso bekannt sein wie die Beeinflussbarkeit des individuellen Ernährungszustandes. Allerdings scheint der kognitiv-intellektuelle Vorsprung dieses akademisch ausgebildeten Personenkreises ein "physisch bedenkliches" Fehlverhalten nicht auszuschließen; das wird auch am Genussmittelkonsum deutlich. Hier scheint es weniger an der Aufklärung als an der Hilfestellung beim Umgang mit "Alltags-Süchten" zu mangeln.

Angesichts der zahlreichen Klagen über psychische Belastungen und "Stress" hat die geringe Nutzung des inzwischen relativ umfangreichen Angebotes an "psychologischer" Hilfestellung in Form von Literatur, individueller Beratung, Einübung von Entspannungsmethoden usw. etwas verblüfft.

Lehrer erscheinen als eher hilflos im Umgang mit diesem Belastungsbereich; ein Burnout - Syndrom wird offenbar meist erst wahrgenommen, wenn das sprichwörtliche "Kind in den Brunnen gefallen" ist.

Psychologische Beratung könnte hier durchaus hilfreich sein wie auch Anti-Stress-Training und andere Verfahren zur Wiedergewinnung der Kontrolle über die psychische und psychophysische Verfassung. Mit Verfahren der individuellen und der Gruppen-Supervision wie auch mit Trainingsmethoden zur Verbesserung des Team-Verhaltens ließe sich die psychische Bewältigung des Arbeits-Alltages ebenso unterstützen.

Die verbreitete Unkenntnis über arbeitswissenschaftliche Zusammenhänge (wie z.B. über den Sinn und die Wirkung von Arbeits-Pausen), die in unseren Diskussionen mit Lehrern über unsere Untersuchungsbefunde sichtbar wurde, lässt es durchaus sinnvoll erscheinen, dass Schulkollegien sich gelegentlich bei der Gestaltung des Schul-Alltages arbeitspsychologische Hilfestellung suchen.

Die auf den Wunsch von Lehrerinnen und Lehrern zustande gekommenen Untersuchungen zum "Lärm" in Schulen hatten orientierenden Charakter; weder die Untersuchungsmethode noch die Gesamtanlage der Untersuchung waren auf die spezielle Fragestellung "Lärmbelastung in Schulen" ausgerichtet. Dennoch sind einige Tatbestände festzuhalten:

Der Geräuschpegel - zumindest in Grundschulen übersteigt oft den von Arbeitswissenschaftlern für "geistige Arbeit" empfohlenen Pegel von 55 dB.* Das hat mindestens zwei Konsequenzen: Es treten Kommunikationsfehler auf, und alle Beteiligten müssen, um sich verständlich zu machen, mit deutlich "angehobener" bis sehr lauter Stimme sprechen, so dass Stimm- und Kehlkopfprobleme die Folge sein können. Selbst auf dieser physischen Ebene könnte man demnach von einem "Lärmproblem" in Schulen sprechen. Dass die von uns gemessenen Schallpegel im Verbund mit den Antworten von Lehrkräften auf die entsprechenden Fragen im Basis-Fragebogen auf ein ebenso unübersehbares psychisches Problem hinweisen, steht außer Frage.

Über die praktizierten Unterrichtsformen lässt sich der Schallpegel offenbar beeinflussen; die Lehrkräfte haben also einen gewissen "pädagogischen" und "sozialpädagogischen" Einfluss auf das Geräuschniveau. Doch schlechte Akustik lässt sich auch durch die beste Unterrichtsmethodik nicht überspielen.

Es deutet sich an, dass manche Lehrkräfte relativ niedrige Geräuschpegel in ihren Unterrichtsstunden bewirken, während andere gegenüber solchen Geräuschen toleranter zu sein scheinen. Es könnte demnach sein, dass "lautere" und "leisere" Lehrkräfte unterschiedliche Arbeitskonzepte haben. Alternativ ist auch möglich, dass die Schülerschaft einer Klasse aufgrund familiärer Bedingungen zu lautem bzw. sehr lautem Verhalten neigt.

Es besteht kein Zweifel daran, dass ein Teil der in der Schule wirksamen Schallquellen durch Außengeräusche (Flugzeuge, Verkehr etc.) und durch menschliche Aktivitäten in nur mittelbarem Zusammenhang mit dem Unterricht (Türenschlagen, Möbelrücken usw.) bedingt sind. Es könnte sein, dass ein Teil der so erzeugten Geräusche mit vergleichsweise einfachen materiellen und "sozialpädagogischen" Maßnahmen gut unter Kontrolle gebracht werden könnte. Ein Projekt "Leise Schule" ist mindestens vorstellbar.

Dies sind vorläufige Schlussfolgerungen und vorläufige Überlegungen auf der Grundlage vorläufiger Befunde. Mindestens eines haben diese Befunde gezeigt: *Die subjektiv scheinenden Klagen über "Lärm in der Schule" haben eine objektive Grundlage; es gibt jederzeit nachweisbar ein derartiges Problem, das gründlicher analysiert werden sollte und für das Lösungsansätze gefunden werden müssen. *

2. Mögliche Konsequenzen/

Lehrerinnen und Lehrer sind aus unterschiedlichen Gründen gelegentlich - wie andere Berufstätige auch - vorübergehend arbeitsunfähig. In vielen Fällen müssen sie ihren Beruf aber vorzeitig endgültig aufgeben. Das war schon vor den Untersuchungen, über die hier berichtet wird, bekannt. Unsere Ergebnisse machen aber vielleicht einige der Ursachen einer solchen Entwicklung etwas verständlicher. Es stimmt nachdenklich, dass ein beachtlicher Anteil (die Mehrheit?) aller Angehörigen dieses Berufsstandes sich etliche Jahre vor dem "regulären" Ablauf ihrer als berufsaktiv veranschlagten Lebenszeit gezwungen sieht, die Berufstätigkeit trotz der damit verbundenen ökonomischen, sozialen und psychischen Konsequenzen aufzugeben. Das ist einerseits volkswirtschaftlich nicht vertretbar, aber auch unter dem Gesichtspunkt der individuellen "Lebensbilanz" ein Problem. Deshalb liegt es nahe, über Möglichkeiten der Abhilfe nachzudenken, was nicht bedeuten muss, ein Konzept für eine völlige Umgestaltung der Schul-Arbeit von Lehrerinnen und Lehrern entwickeln zu wollen. Auf Ansatzpunkte für pragmatisches Handeln kann dennoch hinzuweisen sein.

Mit dem Hinweis auf die Haushaltsslage wird in der öffentlichen Diskussion auf den geringen Politikspielraum nicht nur auf Bundesebene verwiesen. Das Argument hat seine Berechtigung. Ökonomische Realität setzt eine dauerhafte Schranke, doch davor kann auch ökonomisch viel getan werden. Es muss nicht immer nur um mehr oder weniger Finanzzuweisungen gehen, obwohl es für mehr sehr gute Gründe gibt. Im Prinzip ist es einfach - im Prinzip.

2.1.1 Allgemeine schulorganisatorische Orientierungspunkte

Die Lehrerschaft reagiert zu Recht - empfindlich auf öffentliche und interne Lehrerschelte auf der Basis von Einzelfällen. Es ist vorzuschlagen, davon Abstand zu nehmen. Viel näher liegt es, zur Aktivierung der Lehrerschaft u.a. durch die Anerkennung der Lehrerleistungen unter widrigen Bedingungen beizutragen.

Viele Lehrkräfte überfordern sich selbst, gehen im Interesse ihrer Schüler nicht besonders schonend mit sich selbst um. Ihnen könnte es helfen, wenn die Grenzen des formellen Erziehungs- und Unterrichtsauftrags durch die Schulbehörde präzisiert werden würden. Damit wäre zugleich ein Schätzmaß gegeben, an dem angeblich oder tatsächlich Säumige zu messen wären.

Da nicht alle Anforderungen unmittelbar und eindeutig aus dem Schulgesetz hervorgehen, sondern informeller Natur sind, könnte es hilfreich sein, auch Grenzen des für Lehrer Zumutbaren erst einmal nur zu diskutieren und dann auch zu ziehen.

Voraussetzung für beide Vorschläge wäre die Ausarbeitung einer belegten Effizienzbeziehung zwischen Arbeitsaufwand der Lehrer und der Schulen, der Art und der Arbeitsbedingungen des Unterrichts und den Lernerfolgen der Schüler. Dazu gehört auch, die Leistungsvoraussetzungen der Schülerschaft einer Schule zu berücksichtigen. Es ist unfair, landesweit Vergleichsarbeiten zu veranlassen, die selbstverständlich - zumindest informell - in Rangreihen gebracht werden, die allenfalls über Leistungen von Schülerinnen und Schülern etwas sagen, wenig oder nichts aber über die Gründe von Hoch- oder Minderleistungen - das gilt ausdrücklich auch für PISA! Es wird eine Gleichartigkeit der Schülerschaften jeder Schule angenommen, die nicht gegeben ist.

Deshalb ist als richtiger Weg vorzuschlagen: Das reale Lehrangebot je Schule sollte nach Qualität und Umfang beurteilt und in Beziehung zu den Lernerfolgen der Schüler gesetzt werden.

In den Umkreis der Anregung zur genaueren Definition des Auftrags der Schule - und seiner Grenzen - muss wenigstens bedacht werden dürfen, ob nicht auf bestimmte Anforderungen zu Gunsten anderer verzichtet werden sollte. Man könnte wenigstens versuchen, über einen u.U. intelligenteren Einsatz der pädagogischen Ressource Zeit von Schülern und Lehrern nachzudenken.

Das könnte z.B. bedeuten, auf unergiebige Lernanforderungen in üblichem Unterricht zu verzichten und sich auch formell auf das für wesentlicher zu Haltende zu konzentrieren. Das bedeutet, eine Rangordnung der Unterrichtsziele neu zu bedenken.

Ist es eigentlich zu vertreten, im 10ten Hauptschuljahr nur 2 Stunden Werkunterricht anzubieten? Muss die Antwort auf drop out's der Hauptschule in mehr Schule in Form eines weiteren Schuljahres bestehen, statt sich anderer Formen zu bedienen, wie es z.B. das Projekt der Tonnendachhalle in Bremerhaven vorexerziert.

Ist es eigentlich vollkommen undenkbar, für bestimmte Schüler einen Weckdienst zu organisieren, und säumige Eltern und auch Schüler tatsächlich zur Verantwortung zu ziehen? Erscheint es völlig unmöglich, die "Erträge" aus verhinderter Kriminalität, also ersparter zeitweiliger Verwahrung in einem festen Haus in den Schulhaushalt zu transferieren? Für beide Vorschläge könnte U. Carle, kürzlich als Professorin an die Universität Bremen berufen, Erfolgsbelege liefern.

Sind Halbjahreszeugnisse in der bisherigen Form als zwingende Notwendigkeit anzusehen? Auf sie zu verzichten könnte geeignet sein, den Lehrerinnen und Lehrern etwas Luft zu verschaffen. (Vorschlag von Dieter Wunder)

Auch die Ergiebigkeit von Konferenzen könnte sich steigern lassen, wie schon seit Jahren von Bessoth propagiert wird. Die Vermittlung von Moderationstechniken könnte hier hilfreich sein.

2.1.2 Ungezwungene Gedanken

Brain Storming hat die Freiheit zu jedem Gedanken zur Vorbedingung. Wir haben uns hier diese Freiheit vorgenommen, denn um die Aktivierung von Brain geht es, wenn man trotz knapper Mittel ihre Verwendung wirklich optimieren will.

Schon zum ersten Bericht der Forschungsgruppe entstand der Eindruck, dass die Zahlen, deren Verteilungen und Interpretation den Lesern weniger sagten als den Verfassern. Deshalb wurden zusätzliche Bemerkungen angefügt. Wir verweisen nochmals darauf.

Darüber hinaus ist anzulegen zu prüfen:

- bei nichtunterrichtlichen Arbeitszeitaufwendungen als Ausgleich für die zurückliegenden Erhöhungen der Unterrichtspflichten Kürzungen vorzunehmen, und.
- eine Steigerung der Produktivität pädagogischer Arbeitsleistungen von Lehrern und Schülern innerhalb und außerhalb der Unterrichtspflicht durch geeignete Lernmaterialien und die Entwicklung veränderter Schüleranforderungen in die Wege zu leiten.

Generell dürfte es sich als nützlich erweisen - zunächst nur exemplarisch - Betriebsanalysen für einzelne Schulen sowie Arbeitsplatzanalysen für Schülerinnen und Schüler, Lehrerinnen und Lehrer und

das nichtunterrichtende Personal durchzuführen. Beginnen sollte man bei den beiden größten Gruppen, den Schülern und ihren Lehrern.

2.2 Die Strukturierung der Arbeitszeit

2.2.1 Organisation des Arbeitstages

Unsere Untersuchungen haben gezeigt, dass im "Arbeitssystem Schule" zentrale Probleme bei der zeitlichen Organisation der Arbeit bestehen. Wenn im Laufe eines Schultages 6 und mehr Unterrichtsstunden vorgesehen sind, dann muss eigentlich erreicht werden, dass die Arbeitsfähigkeit über die ganze Zeit gleichbleibend aufrecht erhalten bleibt.

Seit langem ist bekannt - und durch unsere Untersuchungen bestätigt, dass dies nicht der Fall ist. Einer der Gründe dafür ist die mangelhafte Anordnung der Pausen und deren unvollkommene Gestaltung.

Es muss hier allerdings eingestanden werden, dass der Arbeitswissenschaft Aussagen über Häufigkeit und Dauer von Pausen bei Tätigkeiten mit überwiegend psychischer Belastung anders als bei energetisch – effektorischen Arbeitstätigkeiten schwerfallen. Im Falle der sogenannten "Stress" - Belastungen, die wir für die Arbeit von Lehrerinnen und Lehrern als gegeben annehmen dürfen, könnte man eine sinnvolle Pausen-Dauer anhand der Normalisierung des Spiegels der "Stress" – Hormone (Speichel - Cortisol, Katecholaminspiegel im Blut) beurteilen.

Ein solcher Versuch ist aber bisher nicht unternommen worden. Immerhin gilt, dass die Pausendauer umso länger sein muss, je höher der Anteil "kombinatorischer" (kognitiver) Arbeitsaufgaben ist; für diese Art der Arbeit werden überdies eher wenigstens teilweise mit physischen Ausgleichs-Aktivitäten gefüllte "aktive" Pausen empfohlen.

Ferner gilt, dass die Pausendauer umso länger sein muss, je höher der Erholungsbedarf ist; dies ist sicherlich mit fortschreitender Arbeitszeit der Fall. In der Schule werden bei der Gestaltung des Arbeitstages die Pausen-Bedürfnisse der Lehrkräfte oft übersehen; auch andere arbeitswissenschaftliche Kenntnisse spielen dabei eine eher untergeordnete Rolle.

So ist wegen des Frühstück-Rituals in der Grundschule die längste Pause meist nach der 2. Unterrichtsstunde platziert, während aus arbeitswissenschaftlichen Gesichtspunkten zu fordern wäre, dass die Pausendauer mit fortschreitender Zahl der Unterrichtsstunden zunehmen sollte; Doppelstunden ohne Pause sind insbesondere in den "Denk-Fächern" (Deutsch, Mathematik, Sprachen usw.) auch für Schülerinnen und Schüler ein arbeitswissenschaftlicher Kunstfehler; für Lehrkräfte gilt dies unabhängig vom Unterrichtsfach, wie die in solchen Fällen deutlich nachlassende psychophysische Spannkraft ("Abschlaffen", in unseren Untersuchungen durch die Veränderungen der Herzfrequenz dokumentiert) zeigt. Lehrerinnen und Lehrer organisieren ihre Arbeit im übrigen meist so, dass "Pausen" in Wahrheit kaum als Arbeitspausen (im Sinne von Arbeitsunterbrechungen) genutzt, sondern lediglich mit anderen Arbeitstätigkeiten - meist unter Zeitdruck – angefüllte Arbeitszeiten sind; ihren Zweck (Aufrechterhaltung der Arbeitsfähigkeit über die gesamte Unterrichtszeit) erfüllen sie nachweislich nicht.

Es erscheint deshalb notwendig, mit Lehrerinnen und Lehrern über günstigere Organisationsformen des Schul-Tages nachzudenken.

In diesem Zusammenhang wäre auch daran zu denken, dass die Dauer von Unterrichtsstunden (meist 45 Minuten) keine "heilige Kuh" ist, und dass durchaus überlegenswert ist, die späteren Stunden zu kürzen und die gewonnene Zeit den Pausen hinzuzufügen. Auch die "verlässliche" Schule mit ihrer

verlängerten Aufenthaltsdauer von Schülerinnen und Schülern könnte zu einer derartigen Neuorganisation des Schultages genutzt werden.

2.2.2 Organisation der Schulwoche

Die Gewinnung von Daten über den Verlauf ganzer Arbeitswochen war in der vorliegenden Untersuchung nur gelegentlich und unsystematisch möglich; in den über Arbeitswochen erhobenen Herzfrequenzprofilen ergaben sich zwar einige Befunde (z.B. höchstes Aktivierungsniveau meist am Montag mit fallender Tendenz zum Freitag hin), aber die geringe Zahl der Wochen-Beobachtungen ließ keine systematische Analyse aller beteiligten Einfluss-Größen zu. Es bleibt aber zu bedenken, dass die überwiegend praktizierte Wochenstruktur (5-Tage-Woche) Schülerinnen/Schülern und Lehrkräften täglich eine zusätzliche Unterrichtsstunde beschert; eine 6-Tage-Woche würde sich vor allem auf die Tagesorganisation auswirken und insbesondere längere Unterrichtspausen ermöglichen.

2.2.3 Organisation des Schuljahres

Neue Befunde über den Verlauf des Schuljahres wurden in dieser Untersuchung nicht erhoben. Es liegt aber nahe, bei einer Erörterung von Problemen der Arbeitszeit-Organisation das Schul-Jahr nicht zu vergessen. Darauf soll an dieser Stelle lediglich hingewiesen werden.

2.2.4 Organisation des Arbeits - Lebens

Wenn die Erwartung ist, dass Lehrerinnen und Lehrer ihren Beruf bis zum regulären Ausscheiden aus dem Dienst ausüben, dann muss auch sichergestellt sein, dass die berufliche Leistungsfähigkeit bis ins 6. und 7. Lebensjahrzehnt erhalten bleibt. Dabei dürfte sicherlich von Vorteil sein, dass berufliche Erfahrung und Routine mit der Zahl der Berufsjahre anwachsen; in gleicher Weise kumulieren aber auch die Aus- und Nachwirkungen jahre- oder jahrzehntelanger psychischer und physischer Beanspruchung.

Die Wiederherstellung einer auf diese Weise beeinträchtigten Arbeitsfähigkeit erfordert aufwendige diagnostische und therapeutische (medizinische und psychologische) Betreuung und nimmt immer längere Zeit in Anspruch, wobei ein Therapieerfolg oft voraussetzt, dass zugleich eine Entlastung von beruflicher Beanspruchung erfolgt. Lehrerinnen und Lehrer sollten deshalb die Möglichkeit zu psychophysischen Rehabilitationsprozessen in Form von Sabbaticals (von halbjähriger oder ganzzähriger Dauer) haben; diese Möglichkeit gibt es in einigen Bundesländern bereits, sie wird aber nicht im erforderlichen Umfang wahrgenommen, weil infolge der knappen Ausstattung Lehrkräften nach ihrer Rückkehr in den Schuldienst oft die Versetzung an eine andere Schule und damit eine neue Belastung droht; auch die Häufigkeit und die ökonomischen Begleitumstände von Sabbaticals bedürfen aber ebenso wie deren individuelle Ausgestaltung noch einer endgültigen Klärung.

Eine weitere Reaktion auf die mit steigendem Alter nachlassende berufliche Leistungsfähigkeit ist mit dem Prinzip verbunden, auf einem "Konto" Unterrichtsstunden "anzusparen", die später durch einen Stunden-Nachlass zurückgewonnen werden. Auch diese Möglichkeit besteht mancherorts bereits: Ebenso wie das Sabbatical – Prinzip wird sie jedoch kaum offensiv propagiert.

3. Schulpolitische Folgerungen

Für die Schule ist der Anspruch zu erheben, eine rationale Organisation zu sein. Wir verstehen sie synonym als öffentlichen Betrieb, jedoch nicht als Unternehmung!

Das Schulgesetz verpflichtet die Schule und die in ihr Tätigen auf möglichst wirksames Handeln im Sinne des Schulzwecks.

Daraus folgt: das Schulwesen, die Einzelschule, alle dort Bediensteten, nicht zuletzt die Lehrer, sind dazu aufgerufen, die pädagogischen Ressourcen als reale Faktoren pädagogischer Leistung der Schule gemäß dem Ökonomieprinzip zu nutzen.

Der Grundgedanke der anstehenden inneren Schulreform sollte in strikter Beachtung der Zeitökonomie in ihrer quantitativen und qualitativen Dimension bestehen. Die Schule wird produktiv auf hohem Niveau nur arbeiten, wenn es gelingt, Lehrer und Schüler zu veranlassen, sich selbst zu aktivieren. Das bedeutet, Lehrer im Verständnis des Sinns ihrer Tätigkeit zu bestärken und Schülern mehr als bisher - aber in Erfüllung des Auftrags des Schulgesetzes - Gelegenheit und Anreiz zur Selbsttätigkeit zu geben.

Damit wäre Abschied von der Vorstellung zu nehmen, Schüler könnten nur in Anwesenheit ihrer Lehrer lernen.

Auf dieser Ausgangsbasis ist die Einsicht zu beachten, dass Schüler nur durch eigene Tätigkeiten lernen können, die allerdings von Lehrern inhaltlich bestimmt und im Ablauf zu strukturieren sind. Lehrer können Schüler nichts 'lernen', und sollen das auch gar nicht.

3.1 Was kann sofort getan werden?

Statt sich über negative Einzelfallbeispiele unangemessenen Lehrerverhaltens zu erbozen und in die populäre Lehrerschelte einzustimmen, könnten Senator und Behörde positive Beispiele deutlich betonen und herausstellen.

Lehrerinnen und Lehrern können Wege zu gegenseitig entlastender Arbeitsteilung vorgeschlagen und konkret durch vorgebbare Verfahrensschritte für Verabredungen etwa auf einer Klassenkonferenz rezepthaft zur Umsetzung angeboten werden.

Der versammelte Sachverstand in der Behörde müsste in der Lage sein, dazu Vorschläge in die Schulen zu geben.

Teamteaching z.B. kann auch darin bestehen, sich im Team zu verständigen (Zeitinvestition) um auf einzuhaltenden Wegen je einzeln zu bearbeiten, was abgesprochen worden ist. Das schließt das Aufstellen realistischer Zeitpläne und ihrer Einhaltung ein. Damit wäre zugleich Selbstevaluation zu begünstigen.

Verstärkte Nutzung und ggf. Beschaffung von Schulbüchern und von Arbeits- bzw.

Aufgabensammlungen, die Schüler allein oder in Gruppen durchzuarbeiten haben, kann angestrebt werden. Das bedeutet, die vorgetane Arbeit anderer zu nutzen.

Die o.e. Nutzung vorliegender Unterrichtsmaterialien legt es auch nahe, Klassenarbeiten nur einmal für mehrere Klassen auf ähnlichem Entwicklungsstand nach abgesprochenem gleichartigem Unterricht zu erstellen. Damit bieten sich schulintern gute Ansatzpunkte für Selbstevaluation. Im Übrigen erscheinen Einsparungsmöglichkeiten für Lehrerzeit durch eine Delegation von Aufsichten bei Klassenarbeiten prüfenswert.

Konferenzen haben ihre wichtige Funktion; sie geraten allerdings für viele Lehrerinnen und Lehrer sowie andere Beteiligte häufiger auch zur Qual, weil sie erkennbar unrationell ablaufen. Das mit dem gültigen Schulgesetz mögliche Delegationsprinzip und rationalisierende innerschulische Regelungen, die Beschlussfassungen an eingereichte Vorlagen binden, könnten geeignet sein, nervender Zeitverschwendung Einhalt zu gebieten.

Dem Grundsatz folgend, dass Schüler nur durch Eigentätigkeit lernen können, sollte auf regelmäßige, zwar begrenzte aber überlegte Hausaufgabenbearbeitung Wert gelegt werden. Deren Ausführung sollte

sich in der Bewertung der Schülerleistungen erkennbar niederschlagen, was eine regelmäßige Kontrolle voraussetzt, die u.U. zu delegieren wäre.

Insgesamt sollte die zu Lernergebnissen veranlassende Schülerarbeit in einen den Schülern verständlichen Sinnzusammenhang gebracht werden, also konkret und im Voraus für überschaubare Zeiträume vorgeplant werden. Prinzipien des Offenen Unterrichts sollten damit in allen Schulstufen angewendet werden. Unterstützung für die Selbsttätigkeit von Schülern sollte durch Betreuungsangebote nach der Unterrichtszeit vorgesehen werden. Es erscheint überlegenswert, ob eine Anleitung dazu delegiert werden könnte, unmittelbar unterrichtende Lehrer davon also entlastet werden könnten.

Generell ergibt sich aus diesen Vorschlägen eine stärkere Akzentuierung der pädagogischen Arbeit von Lehrern auf Planung von Schülerarbeit statt auf unmittelbarem Unterrichtsvollzug. Das schließt die Vorbereitung auf die Eventualitäten von Unterrichtsvertretung ein. Die kaum seltene Aufgabenstellung von dazu verdonnerten Lehrerinnen und Lehrern, Hausaufgaben oder andere Arbeitsaufträge des abwesenden Lehrers zu bearbeiten ist ja keineswegs sinnlos, wüssten die Schüler denn, was und warum sie an Stelle des erwarteten Unterrichts bearbeiten sollten - und sähen sie sich dazu wirklich veranlasst. Das schließt keineswegs aus, dass Vertretungslehrer sich dazu aufgerufen sehen, nichtfachbezogene Inhalte des ausfallenden Unterrichts zu behandeln.

Viele Lehrer berichten davon, dass daraus Sternstunden entstanden sind. Schülern wird das nicht entgangen sein. Auch Aha-Erlebnisse können vorbereitet werden. Bloße Schülerbeschäftigung ist Gift für die Selbstaktivierung. Deshalb sollte Vertretungsunterricht als Sonderleistung von Lehrern anerkannt werden. Es sollte sich lohnen, zu vertreten, statt dadurch stigmatisiert zu werden, weil man sich noch hat erwischen lassen. Warum sollen Vertretungsstunden nicht mit einem Faktor über 1,0 in einem Jahresstundenkonto angerechnet werden?

3.2 Mittelfristig wünschbare Aktivitäten

Lehrer, sehr viele von ihnen, überfordern sich selbst – zeitweise oder permanent. Es dürfte hilfreich sein, wenn ihnen Anhaltspunkte dafür an die Hand gegeben werden würden, ab wann sie ihre Pflicht in der Vor- und Nachbereitung ihres Unterrichts - nach begründeter Meinung des Bildungssenators - erfüllt hätten. Niemandem wird das Recht zu bestreiten sein, darüber hinaus zu gehen. Aber jeder Lehrer, jede Lehrerin sollte schon wissen dürfen, ab wann sie denn besser ist, als von ihm/ihr erwartet wird - und ab wann denn wohl unter dem Durchschnitt.

Das bedeutet:

- es sollten zeitlich begrenzte und inhaltlich auch präzisierte Obergrenzen der Arbeitsleistung der Lehrerinnen und Lehrer bekannt gemacht werden;
- die verlangten Lehrerleistungen sollten in eine Rangreihe gebracht werden, um weniger Wichtiges von wirklich Bedeutsamen unterscheiden zu können und einer Verzettelung vorzubeugen;
- es sollten - zunächst pragmatisch - Vorstellungen über den für definierte Lehrerleistungen für erforderlich zu haltenden Zeitaufwand entwickelt werden. Das könnte durch ein Gremium aus Vertretern der senatorischen Behörde, des Personalrats, der Gewerkschaft und Verbände betroffenen Lehrern u.U. der Eltern, der Universität und des LIS geschehen.
- es sollte für o.e. Gruppe zur Aufgabe gehören, eine Effizienzbeziehung zwischen dem Zeitaufwand von Lehrern und Schülern und den erwartbaren Lernergebnissen bei den Schülern begründet abzuschätzen. Auf evtl. zu ermittelndes Überflüssiges sollte verzichtet werden, auch auf nur pflichtgemäß abgerissene Pflicht zu Anwesenheit im Unterricht.

- im LIS sollte gesteigert Wert auf die Vermittlung der Fähigkeit zu rationellem, also zeitschonendem, Arbeiten der angehenden Lehrkräfte gelegt werden, statt die Kandidaten nach wochenlang vorbereiteten aber schulpraktisch illusorischen Schaustunden zu bewerten und danach auf hohem Arbeitsdrucks wenig vorbereitet einem erdrückenden Schulalltag zu überantworten. Dazu erscheint es sinnvoll, ihnen bürotechnische Grundkenntnisse zu vermitteln einschließlich der zweckmäßigen Nutzung des Bürocomputers und einer Registratur.

Die Kandidaten sollten mehrfach von jetzt auf gleich zu beobachtetem Vertretungsunterricht aufgefordert werden. Sie werden nach kurzer Zeit alle für solche Fälle gerüstet sein, u.a. mit "fertigen Unterrichtsentwürfen für alle Fälle".

Ein großer Teil beklagter Defizite an Einzelschulen ist nicht Lehrern zuzurechnen. Es sollte vielmehr anerkannt werden, dass sie durch stillschweigendes flexibles Verhalten unvollkommene Schulorganisation ausgleichen.

Schulen sollten vor Schuljahresbeginn verbindlich wissen, auf welche Lehrerinnen und Lehrer sie zählen können; die Lehrkräfte sollten ein Recht darauf haben ihre neuen Stundenpläne vor Beginn der Sommerferien zu kennen. Erst dann können sie auch in die Pflicht zur rechtzeitigen Einstellung auf die Arbeit im neuen Schuljahr genommen werden.

3.3 Längerfristig anzulegende Vorhaben zur Schulentwicklung

Grundlage konzeptionell notwendiger Weichenstellungen sollten - zunächst exemplarische - Betriebsanalysen von Schulen aller Stufen bilden. Der Schwerpunkt derartiger Untersuchungen sollte auf der Ermittlung der Zeitverwendung der Schüler und des Schulpersonals liegen. Davon ausgehend sollten alternative Zeitverwendungsszenarien entwickelt und in den Kollegien in Zusammenarbeit mit den Regionalteams zur Diskussion gestellt werden. Ziel sollte sein zu beschließen, entweder zu verfahren wie bisher oder aber definierte Änderungen vorzunehmen. Zu den Ergebnissen von Betriebsanalysen sollte auch der Vorschlag eines Strukturschemas zur Zusammenfassung der in den Schulen ohnehin anfallenden Daten nach dem Muster einer Buchhaltung gehören, um sachlich ausgewiesene begründete Entscheidungen fällen zu können.

Die moderne Datentechnik macht allein mit Tabellenkalkulationsprogrammen Vieles möglich. Der ironische Satz von Oberschulrat a.D. Dr. Eisenhauer, 'die Schulbehörde benötige eigentlich keine empirischen Untersuchungen, denn sie „wisse schon alles“ kann auch ernst genommen werden.

Zu prüfen ist, ob die Behörde, die Regionalteams und die Einzelschulen wirklich alles wissen, was sie wissen könnten und was sie an Wissen benötigen, um sachgerecht verwalten und entscheiden zu können.

Die Datenbasis dafür reicht vom Stundenplan über Krankenlisten, Vertretungspläne bis hin zu den Klassenbüchern, so sie denn hinreichend zuverlässig geführt werden, und sicherlich auch darüber hinaus. Wenn schon nicht jedem Schüler ein Laptop zur Verfügung gestellt werden kann so doch langfristig allen Lehrern ein PC, um sich in ein zu entwickelndes elektronisches Berichtssystem der Schule einklinken zu können und auch, vielleicht vor allem, um wichtige Elemente der Zuarbeit für Planung und Unterricht in abrufbarer Form zur Verfügung zu haben.

Lehrerstudium und zweite Ausbildungsphase sollten erkennbarer miteinander verzahnt werden. Wie es Universitätskrankenhäuser gibt sollte es auch Universitätsschulen geben. Die Berufungspolitik von Universität und Behörde sollte darauf ausgerichtet werden. Es sollte geprüft werden, wie das ohne zusätzliches Personal in die Wege geleitet werden kann.

Auf längere Sicht sollten Erziehung und Unterricht in der Schule deutlich und stärker als bisher die Anforderung zur Selbsttätigkeit der Schüler akzentuieren. Damit würde zugleich das Anforderungsprofil der Lehrerschaft in Richtung einer Betonung der Planung von nachvollziehbar sinnvollen Schülertätigkeiten weiterentwickelt werden. Der von den Grundschullehrern entwickelte und realisierte Offene Unterricht sollte aus diesem Grund auch zur Schulkultur der übrigen Schulstufen gehören.

Personalpolitik ist wichtig, gut wird sie erst als Personalpflege. Wollen zu sollen ist etwas anderes als selber wollen. Der Lehrerschaft sollte erkennbarer Gestaltungsspielraum auch bei der individuellen Arbeitsgestaltung eingeräumt werden. Nach dem Muster Polens könnte z.B. daran gedacht werden, Unterrichtsverpflichtungen nicht in Einzelwerten zu fixieren, sondern Spannen vorzugeben, die dann sogar auch noch mehr oder weniger überschritten werden dürfen, um sich z.B. das Recht auf ein Sabbatical zu erarbeiten.

Es könnte darüber hinaus daran gedacht werden, Personalrotation zwischen den Schulen zur Regel zu machen, statt sie wie bisher als Abschiebep Praxis für einen begrenzten Kreis von Stigmatisierten zu missbrauchen.

Ein besonderes Problem bilden dauerhaft erkrankte bzw. als `pädagogisch insuffizient` apostrophierte Lehrer, ein zwar begrenztes aber bedauerlicherweise ein Dauerproblem, wegen des Nachwachsens derartiger Fälle. Hier sind erhebliche konzeptionelle Anstrengungen erforderlich. Vor kurzschlüssigen Verwaltungsakten kann nur gewarnt werden.