

Prof. Dr. Hans-Georg Schönwälder
Ingelheimer Straße 39
28199 Bremen

Bremen, 10.09. 2010

Tel. 0421/ 59 80 100 Fax 0421/ 59 80 120

professor.schoenwaelder@web.de

ingelheimer@gmail.com

G:\data_hg\Eigene Dateien\Skripte\SchullTggKiel0100913_3.doc

4. Kieler Schulleistungssymposium
Leistung und Leistungsmessung in Schule
17. und 18. September 2010

Work Shop 9:
Arbeitszeit und Lehrerbelastung

1 Thema, Fragestellung und Vorgehensweise

Das Thema scheint hinreichend klar formuliert zu sein: „Arbeitszeit und Lehrerbeltung“.

Arbeitszeit quantifiziert demnach die Lehrerbeltung!(?) Da Lehrer und Lehrerinnen nicht nur unterrichten, sondern auch andere Arbeiten leisten, können nur sie selber Auskunft über ihre Beltung geben. Man muss sie also fragen, was relativ häufig auch geschehen ist.

Was meint Beltung durch Lehrerbeltung?

Eine erste Übersicht im Anhang enthält die Zeitangaben für eine mittlere Arbeitswoche aus vielen Jahren. Die zweite Zusammenfassung der Arbeitszeiten fußt auf einer Erhebung von Mummert & Partner in NRW und kann ebenfalls – begrenztes – Interesse beanspruchen.

Mich interessieren diese – sehr hohen – Angaben kaum noch, da sie mit mehreren möglichen und auch tatsächlichen Fehlern behaftet sind. So kann man Validität, Reliabilität und Objektivität der Aussagen in Zweifel ziehen. Vor allem bleibt unbekannt, ob der berichtete Zeitaufwand tatsächlich notwendig war und ist bzw., ob nicht eigentlich ein höherer Aufwand (welcher, wofür?) zu treiben wäre und mit welchem Ziel?

2 Arbeitsbeltung im Lehrerbeltung

Lehrer und Lehrerinnen (fortan für beide: ´Lehrer´) arbeiten! Das begründet hinreichend, von ihrer Arbeitsbeltung zu sprechen. Sie wird meistens in Zeitgrößen beschrieben, doch das ist zu wenig, wie darzustellen ist. Generell ist Beltung nach **Art**, **Intensität** und **Umfang** zu beschreiben. All das kann man gut verstehen; es explizit zu berücksichtigen dürfte erhebliche Schwierigkeiten bereiten.

2.1 Beltungserleben von Lehrern durch ihre Arbeit

Den Lehrern wie anderen Werkbeltigen auch ist Arbeitsbeltung, was sie an sich durch Arbeit verursacht erleben und beobachten. Sie selber sind das Messinstrument. Es handelt sich um subjektives Erleben in Arbeitsprozessen und muss trotz der Subjektivität als objektiv gegeben ernst genommen werden. Doch das Erleben der Beltung integriert eine Reihe von Faktoren, die objektiv zu beschreiben und zu messen sind. Das subjektive Erleben wird von außen Stehenden oft zum Anlass genommen, die Relevanz zu leugnen. Es wird leicht als berufstypisches ´Klagen und Jammern´ abgetan und von Bildungsbehörden anscheinend tendenziell gelehnet.

2.2 Objektivierbare Belastungsarten im Lehrerberuf

Die unten zu nennenden Faktoren können z. T. sowohl gemessen wie kontrolliert beobachtet werden. Sie stehen zudem miteinander in Interaktion. Somit ist sowohl von direkten Ursache-Wirkungs-Mechanismen auszugehen als auch, und das nicht zu knapp, von mehrfachen Verknüpfungen untereinander. Von Belastungen im arbeitswissenschaftlichen Sinn ist die Rede, wenn als Ursachen zu interpretierende Belastungsfaktoren objektiv messbare physiologische Reaktionen, Beanspruchungsreaktionen, hervorrufen.

Belastungsarten	Beanspruchungsreaktionen
Motorisch-effektorische Belastung gewichtet nach schwierig + einfach	Ermüdung, Pulsfrequenz, Hormonausschüttung, Abgeschlagenheit, Konzentrationsprobleme, psychische Blockaden, Burn-Out
Informatorisch-mentale Belastung gewichtet nach schwierig + einfach	dto.
Psychische, emotionale Belastung Anspannung, Zeitdruck, sozialer Druck, Selbstzweifel, Überforderung	dto.
Physikalische Umgebungseinflüsse wie Lärm, Beleuchtung, Luftqualität, Gerüche, Störungen, belästigende Nähe	dto.
Zeit als isolierter Faktor (Umfang und Verteilung auf Tage, Wochen, Monate, Schuljahr)	

Eine einzelne Belastungsart kann eigentlich nicht allein auftreten, sondern immer nur mehr oder weniger dominierend. Im Lehreralltag lassen sich schnell Beispiele nennen, in denen einer oder mehrere Faktoren variierend nach **Dauer** und **Intensität** als berufstypische Belastungen zu identifizieren sind, die natürlich Beanspruchungsreaktionen hervorrufen.

Weil sich die Arbeitsbelastung von Lehrern nach den oben genannten Kriterien unterscheiden muss, reicht eine einzige Variable als Maßeinheit nicht aus. **Art**, **Intensität** und **Zeit** machen die Belastung aus. Allein Zeitangaben, wie in den Lehrerbefragungen erhoben, unterstellen eine gleich hohe Belastung durch alle anderen Faktoren. Das ist falsch!

Falsch ist auch, Arbeitsbelastung allein nach Zahl von Unterrichtsstunden zu bemessen. Die Dienstherren und –frauen wie auch Eltern, scheinen sowohl die Arbeitsbelastung des Lehrpersonals wie die Leistungen der Ein-

zelschulen in der nominalen Einhaltung der Pflichtstunden des Unterrichts zu messen - ergänzbar um Punktwerte von Schulleistungstests. Diese Sichtweise ist fehlerhaft – bis hinein in den Sprachgebrauch.

Schulleistung wird gemessen an Schülerleistungen. Dafür werden Lehrer und Schulen verantwortlich gemacht, als könnten die Lehrer „ihre Schüler etwas lernen“. So einfach ist es nicht. Das Wort `Schulleistung` allein schon kann eigentlich nur die Leistung der Schule für die Kinder und Jugendlichen meinen. Und diese Schul-Leistung als Qualität der Schule hängt ab von Qualität der Leistung der Lehrer und der tatsächlich möglichen auch der Schulleitungen als Sachwalter einer ganzen Schule.

3 „Work“ Shop als Diskussionsprogramm

Die Teilnehmer an diesem Workshop sind vermutlich mit der Erwartung gekommen, Nützliches für ihre Arbeit in der Schulleitung in Erfahrung zu bringen. Somit bieten sich diverse Fragen an, die sich vielleicht in einen Vorschlag für eine Fragestellung für die Arbeitsphase des Workshops fassen lassen.

Nach meinem Verständnis haben Schulleitungen die Aufgabe, die in ihren Schulen verfügbaren Ressourcen – Personalkapazität, Geldmittel – optimal im Sinne des Schulzwecks einzusetzen. Als Einstiegsdroge bzw. Einstiegsfrage wäre zu formulieren:

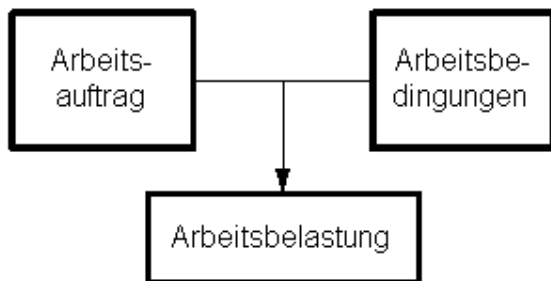
Haben Schulleitungen die Möglichkeit, die Arbeitsbelastungen der bei ihnen beschäftigten Lehrer so zu beeinflussen, dass die Leistung ihrer Schule das bei ihnen mögliche Optimum belegbar erreicht?

3.1 Arbeit von Lehrern; Lehrern und Schülern

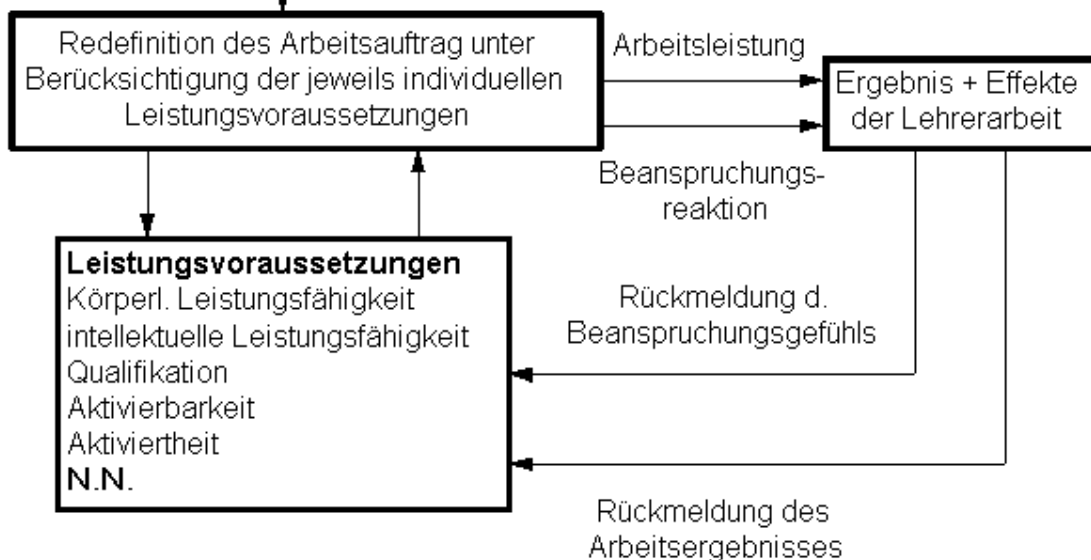
Unterricht ist für Lehrer und Lehrerinnen (weiterhin für beide nur Lehrer) Arbeit, ein Teil ihrer Arbeit. Sie befinden sich in einer Arbeitssituation, die sich generalisiert im Schema 1 findet. Belastung erwächst aus ihrem – pädagogischen – Arbeitsauftrag und aus den Arbeitsbedingungen, unter denen sie zu agieren haben. Der obere Teil der Grafik benennt das unter `objektiv`. Die aus diesen beiden Komponentenklassen sich ergebende Arbeitsbelastung ist unweigerlich vom Einzelnen auf seine aktuellen Leistungsvoraussetzungen zu spiegeln. Er muss eine individuelle Antwort finden. Es muss eine persönliche Verhaltensantwort auf die sich ergebenden Erfordernisse des Schulehaltens gefunden werden. Hier beginnt die subjektive Seite der Arbeitsbelastung, eine mehr oder minder adäquate Selbstbelastung, vielfach eine hohe Selbstanforderung oder auch – Überforderung.

Schema 1: Belastungszusammenhang der (Lehrer) - Arbeit

objektive Seite



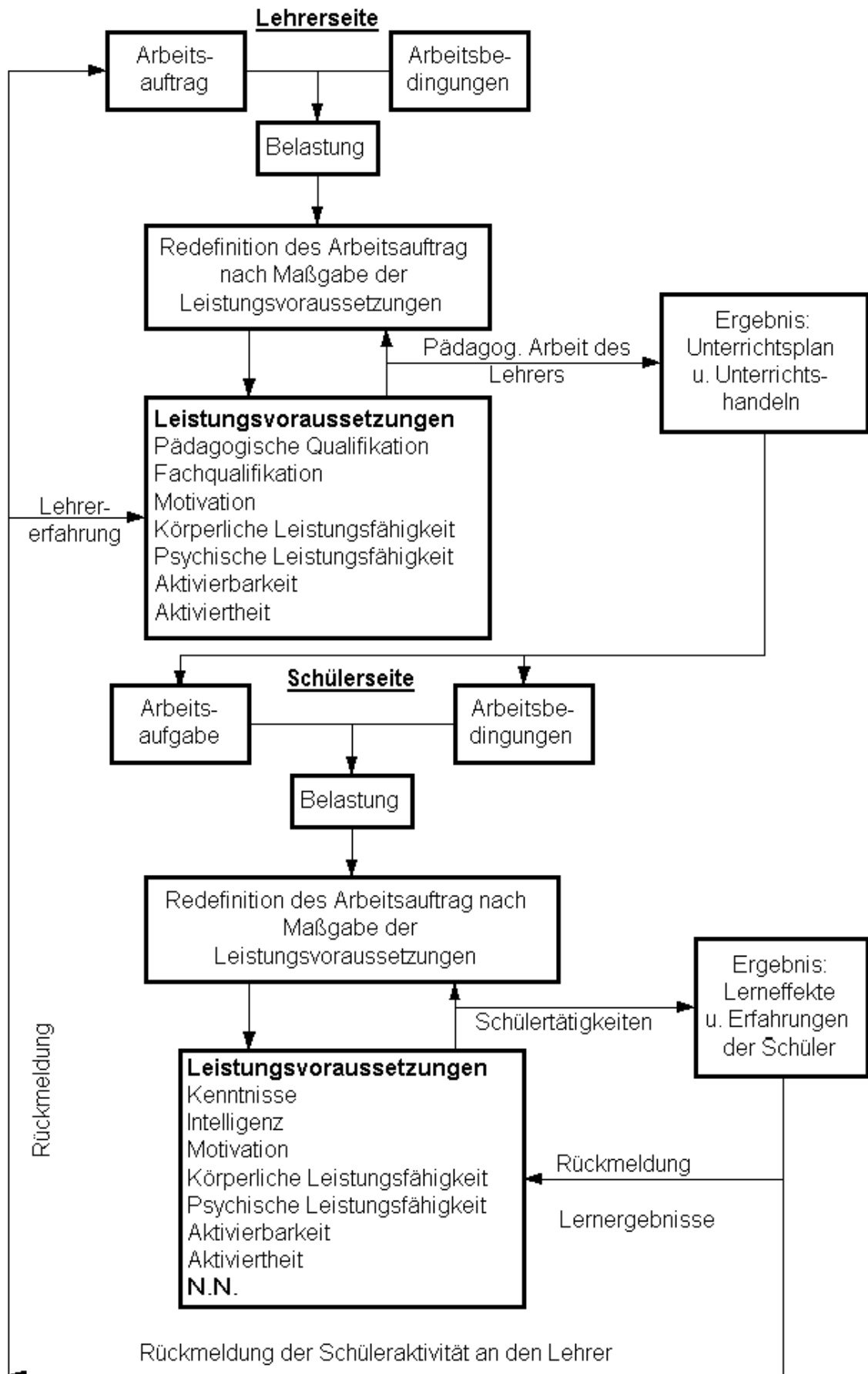
subjektive Seite



Eine Arbeitsleistung besteht zunächst in der Ausführung des Unterrichtsplans, die auch unmittelbare Beanspruchungsfolgen zeitigt: Hormonausschüttung, Herzfrequenzveränderung, Ermüdung u.a. langfristig u. U. auch Burn-out. Als Ergebnis der Arbeitsleistung des Lehrers ist der Unterricht anzusehen, seine Qualität nach **Art, Intensität und Dauer**; danach, in welchem Maße die Schüler zur Arbeit zu veranlassen waren. Als eine der – allerdings wenig registrierten - Haupttätigkeiten der Lehrer ist hier das Disziplinieren oder freundlicher, das Aufrechterhalten der Mitarbeit der Schüler, zu erwähnen. Zum Ergebnis zählen auch die Erfahrungen, die von Lehrern dabei gemacht werden und in die Leistungsvoraussetzungen der Lehrkräfte eingehen.

Der Unterricht ist aber nicht nur für die Lehrer, sondern auch für ihre Schüler als eine Arbeitssituation zu verstehen. Sie wird wesentlich durch die Vorgaben seitens der Lehrer mitbestimmt ist aber gleichfalls in den Kontext von Belastung durch die Aufgabenvorgaben sowie die Arbeitsbedingungen: Klassengröße, Umgebung, Fach gestellt.

Schema 2: Unterricht als Arbeitszusammenhang von Lehrer und Schülern



Da sich die Arbeit der Lehrer keineswegs im Unterricht erschöpft, sondern die sogenannte Vor- und Nachbereitung ebenso umfasst wie Konferenz-tätigkeiten, Elternberatungen und diverse Organisationsleistungen plus n.n., definiert der Unterricht allein keineswegs den Umfang der Arbeitsbe-lastung im Lehrerberuf.

Weder Lehrer, Schüler und andere wie z.B. Schulleitungen achten beson-ders auf die Belastung aus den Arbeitsbedingungen. Dies ist jedoch ein-deutig möglich und kann sogar gemessen werden: Schlechte Akustik z.B., schlechte Atemluft im Unterricht, durch Sonneneinstrahlung überhitzte Klassenräume, schlechtes Gestühl u. a. Für Lehrer gehört die Schüler-schaft wie deren Eltern je Klasse ebenfalls zu ihren Arbeitsbedingungen. Das kann man ausdehnen bis auf den häuslichen Arbeitsplatz, das steuer-lich wieder anerkannte Arbeitszimmer.

3.2 Lehrerarbeitszeit und ihre Verteilung

Lehrer weisen gegenüber ihren Vorgesetzten, vornehmlich ihren Dienst-herren und -frauen fast ausschließlich auf ihre hohen Arbeitszeitbelastun-gen hin. Wie oben festgestellt, kann das nur als unvollständig und insofern als unzutreffend bezeichnet werden. Da andererseits Zeit – Arbeitszeit – eine der drei Maßkomponenten für Arbeitsbelastung ist, kann darauf als Quantifizierung auch nicht verzichtet werden

Die hohen von Lehrern angegebenen Arbeitszeiten – bis in die Wochenen-den hinein – ergeben sich aus dem, was sie arbeiten müssen bzw. was sie meinen, tun zu müssen. Niemand weiß genau, ob die angegebenen Zeiten notwendig waren oder aber eigentlich – oft nicht unwahrscheinlich - zu gering sind. Sie treten je nachdem ein, wie die einzelnen Kollegen es für nötig halten. Da lange Arbeitsphasen Ermüdung hervorrufen, die durch Erholung um so weniger ausgeglichen werden kann, je länger, je schwie-riger, schwerer oder psychisch belastender sie ausfallen und das unter mehr oder weniger hohen Schallbelastungen in Klassenräumen mit hohen Nachhallzeiten. Die Atemluft wird umso schlechter im Klassenraum – je länger sie ungelüftet sind und je dichter besetzt - also über 1500 ppm CO₂ Gehalt.

Zum Aspekt Arbeitszeit gehört auch Schulzeitlänge pro Tag, Länger der Unterrichtsstunden und vor allem das Pausenregime. Unsere Messungen zeigen: regelmäßiges Durchlüften alle 20 Unterrichtsminuten mindert Er-müdung und Störungsneigung der Schüler. Gleiches geschieht nach den Pausen, die zum Unterrichtsende hin ständig verlängert werden sollten. Auch die Lehrer benötigen echte Pausen! Deshalb sollten keine Leistungen in den Pausen abverlangt werden. Lehrer - und insbesondere bei Ganzbe-trieb auch Schüler - sollten Gelegenheit haben sich in Ruhezonen zu erho-

len. Überlange Anwesenheitszeiten z. B. durch Konferenzpflichten sollten vermieden werden.

Ein Stoßseufzer von Lehrern lautet „Niemals fertig“; als Ausdruck des Gefühls, in einem Tunnel zu rennen, ohne das Ende sehen zu können. Eine teilnehmende Rektorin berichtete von fest eingerichteten Teamsitzungen, in denen aktueller Unterricht vorbereitet und abgesprochen wird und - fast vor allem - vielleicht die Gewissheit entsteht, jetzt ist für den abgesprochenen Zeitraum diese Arbeit getan, man muss nicht mehr endlos weiter arbeiten.

Aus meinen Befragungen habe ich entnommen, dass Lehrerarbeit Stoßzeiten kennt, nicht nur zu den Zeugnisteterminen, sondern insbesondere in Grundschulen die Sonderaktivitäten zu Weihnachten und auch zu Ostern. Die Organisation der Verstetigung der – auch nur zeitlichen – Belastung durch Schulleitung könnte als ein Beitrag zur Belastungsminderung im Lehrerberuf ins Auge zu fassen sein.

3.3 Physikalische Arbeitsbedingungen

Obwohl wenig – eher gar nicht – beachtet tragen objektiv ausgemessen die physikalischen Arbeitsbedingungen wie Lärm, nicht zuletzt als Ergebnis schlechter Klassenraumakustik ebenso wie Verschlechterung der Atemluft zur Belastung sowohl von Lehrern als auch ihrer Schüler wesentlich bei. Insbesondere die akustischen Bedingungen, sofern ungünstig oder vielfach schlecht, bedürfen baulicher Veränderungen, die z. B. bei Renovierungen nur unerheblich ins Gewicht fallen. Doch selbst davor kann hier durch verabredete Rituale gleichen Lehrerverhaltens und kollegialer Einigung auf gleichgeartete Verhaltensweisen eine gewisse Senkung lästiger und beeinträchtigend hoher Schallbelastung gewonnen werden. Beispiele dafür haben wir dokumentieren können. Das ist nicht allein eine Frage individuellen Lehrerverhaltens, sondern kann auch durch Schulleitung für alle veranlasst werden.

Die erhöhte Konzentration von CO₂ in der Raumluft, die allein durch die Anwesenheit von Menschen im Raum über die heute als Norm akzeptierte Grenze von 1500 ppm hinaus ansteigt, kann durch einfache Lüftungsregeln deutlich verbessert werden. Eine in 20 Min. Abständen durchgeführte Lüftungspause mit Durchzug verlängert die optimalen Bedingungen für ermüdungsvermeidenden Unterricht beträchtlich.

Auf offensichtliche Unzuträglichkeit durch unabgeschirmte Sonneneinstrahlung oder Schall- und Geruchsbelastung ist – weil offensichtlich - nur kurz hinzuweisen. (In manchen Schulen werden oder wurden Lautsprecherdurchsagen für einzelne in alle Klassenräume übertragen. Hausmeister müssen keineswegs während der Unterrichtszeit Rasen mähen und was der unbedachten Störungen auf den Unterricht mehr sind.)

3.4 Psychische Arbeitsbedingungen

Als Haube aus verdorbener Sahne auf üblicher Belastung im Lehrerberuf wird häufiger als akzeptabel das soziale Klima in einem Kollegium erlebt. Daran sind nicht allein Schulleitungen beteiligt, sondern auch Kolleginnen und Kollegen untereinander; ein Stichwort dafür dürfte u. a. Mobbing lauten. Nicht jede zusätzliche psychische Belastung muss ihren Ursprung in Schulleitung haben; doch sie kann sehr wohl trotz oder wegen des Bewusstseins, sich völlig im Recht zu befinden, erhebliche psychische Belastung für einzelne, viele oder gar alle Lehrer verursachen – und sei es nur aufgrund mehr oder weniger berechtigter Zuschreibungen. Eine zeitgeistgerechte Zeitungsüberschrift empfiehlt Chefs auch einmal Seelsorger zu sein. (Doch wer kann das einem Chef so nachdrücklich empfehlen, seine zutiefst als berechtigt empfundene Weisungskompetenz zu überdenken, dass daraus psychisch folgenreiches Reflektieren sprießt?)

4 Kurzer theoretischer Exkurs zu 'Schulleistung'

Der Main Stream im Symposium besagte Schulleistung lasse sich an den Testleistungen der Schule allgemein und sogar der einzelnen Schule messen!

Dagegen ist explizit Opposition anzumelden!

Wie aus dem Schema 2 zu entnehmen ist, hat die Schülerleistung zwei Ursprünge, die Lehre, den Unterricht einerseits und die Leistung der Schüler andererseits. Der Zweck der Schulleistung, also der Leistung der Schule für ihre Schüler, besteht darin, die Schüler so zu fördern, dass sie, die Schüler das Ziel der Schule, einen möglichst hohen Bildungsstand erreichen. Deshalb kann allein aus der Schülerleistung nicht auf die Schulleistung geschlossen werden. Die Schüler sind aktiv beteiligt. Der Schluss von Testleistungen von Schülern auf die Qualität ihrer Schule ist deshalb falsch. Die Lehrer können die Schüler nichts lernen. Lehren können sie nur nach Maßgabe der Leistungsvoraussetzungen ihrer Schülerschaft. Die Testleistungen der Schüler sind kein direktes Produkt der Dienstleistung der Schulen. Dies wäre eine Konsumentensicht der Bildungsbehörden.

Darüber hinaus unterstellt das Ranking der Schulen nach Testleistung ihrer Schülerschaft sowohl eine Gleichartigkeit der Schülerschaft je Schule, die keineswegs gegeben ist und daneben auch eine Gleichartigkeit der Ressourcen jeder Schule, was ebenfalls nicht zu Recht unterstellt werden darf. Eine Schule an der letzten Stelle im Ranking kann trotzdem aus der ihr anvertrauten Population alles herausgeholt haben, was mit den ihr zur Verfügung stehenden Personal- und sonstigen Ressourcen möglich war, während eine Spitzenrangschule zwar besser als alle anderen abschneidet aber immer noch unaktivierte Leistungsreserven aufweisen kann. Die ceteris paribus Bedingung darf nicht verletzt werden.

Weil das so sein muss, ist die Qualität der Schulen direkt vor Ort zumesen - und zwar auf höherem Niveau, als Schulinspektionen es nach den mir zugänglichen Unterlagen bisher vermocht haben. Die am Work-Shop teilnehmenden SchulleiterInnen sahen das aber anders und erblickten darin zumindest ernst zu nehmende Rückmeldungen, die nach Abschaffung der Schulinspektionen bedauerlicherweise wegfallen. Dieser Erfahrung hat sich die Skepsis zu beugen und sie in Zukunft im Urteil zu berücksichtigen.

5 Hinweise auf mögliche Leistungsressourcen

Es wird zahlreiche Konzepte angeblich objektiv idealer Schulen geben. Denen konnte noch nie Genüge getan werden. Das bezeugt die Geschichte der Pädagogik. Möglich erscheint aber dem gegenüber das Nachdenken und Abschätzen der Potenziale der in den einzelnen Schulen vorhandenen – vor allem Lehrer – Ressourcen und deren Aktivierung. Eine Schule kann nur so gut gemacht werden, wie es vorhandene Schulleitung und Lehrerschaft ermöglichen, andere hat man schließlich erst einmal nicht. Das gilt auch für die Schülerschaft. Aus dem, was da ist, das Bestmögliche zu machen, darin besteht die Aufgabe!

Manche Wege zur vollen Entfaltung des Leistungspotenzials einer Schule stehen weder den einzelnen Lehrern noch der Schulleitung offen. Dazu ist vor allem der Bereich der Belastung durch die offiziellen Aufgabendefinitionen zu zählen. Die sind behördlicherseits vorgegeben. Etwas anders sieht es bei den vom Schulträger zu verantwortenden Ausstattungen der Schulen aus. Hier kann zumindest bei Renovierungen Einfluss zu nehmen versucht werden; erst recht natürlich bei Neubauten bei der Schalldämmung bzw. Vermeidung von Nachhall, dessen Effekt im Audi Max der Universität Kiel nicht zu ignorieren war. Lüftungspausen alle 20 Min. werden sich nahezu in jedem Klassenraum organisieren lassen und auch Absprachen von Lärm vermeidenden Ritualen aller Lehrer in einer Schule. Vielfältige Klagen von Lehrern führen – oder verführen – zu der Meinung, das Sozialklima einer Schule lasse sich durch Schulleitung gut beeinflussen. Einfach ist das nicht und auch als Königsweg kaum vorzuschlagen.

Ein Sinnspruch meines Großvaters, Schlossermeister August Raabe aus Plau am See in Mecklenburg lautete:

„Wenn einer deiht, wat hei kann, kann hei nich mier dauhn, as hei deiht“.

In diesem Sinne sollten sich auch Schulleitungen nicht von besseres Wissen vorgebenden Theorien aus Verwaltung oder Wissenschaft unter Druck setzen lassen, solange die praktische Relevanz nicht ausgewiesen ist – wie z. B. für die Rütli Schule in Berlin.