

Studie 2011

Belastungstreiber im Schulalltag

Bestandsaufnahme zur Belastungsstruktur
von Lehrkräften im Schulbetrieb

Wenn da ‚nur‘ der Unterricht wäre ...!

Der Arbeitsplatz Schule wird für alle Beteiligten zunehmend komplexer und vielschichtiger. Lehrkräfte an nahezu allen Schulen klagen zunehmend über stetig steigende Gesamtbelastungen, zusätzliche Anforderungen und wachsende Beanspruchung durch Zusatzverpflichtungen, die neben der originären Unterrichtstätigkeit wertvolle Zeit und Energie binden. Ob nun die Erarbeitung von Schulprogrammen, EFQM und Qualitätsentwicklung, der Übergang zur eigenverantwortlichen Schule oder der Umgang mit rückläufigen Schülerzahlen – fast keine Herausforderung und Entwicklung der letzten Jahre geht an den einzelnen Lehrerinnen und Lehrern aufwandsneutral vorbei. Die Mitwirkung in Teams, Arbeitsgruppen und Projekten bindet so immer mehr Arbeitszeit. Und in Verbindung mit der erhöhten mentalen Belastung durch gewandeltes Schülerverhalten und veränderte gesellschaftliche Rahmenbedingungen entsteht so ein Belastungsniveau, das fast zwangsläufig seinen Niederschlag in steigendem Krankenstand, erhöhter Frühpensionsrate sowie sinkender Motivation und Einsatzbereitschaft findet.

Auch wenn sich die eigentliche Unterrichtsverpflichtung in den letzten Jahren kaum erhöht hat, wächst die Arbeitsbelastung der Betroffenen derzeit kontinuierlich an, zumal Entlastungseffekte aus strukturellen Veränderungen noch nicht konsequent genutzt werden oder noch nicht spürbar greifen. Dieser Anstieg des individuellen Belastungsniveaus der betroffenen Beschäftigten lässt sich zwar als typische Begleiterscheinung häufig in Organisationen, die sich in einem gravierenden Wandel befinden, beobachten, erfordert damit aber auch besondere Aufmerksamkeit und Verantwortung gegenüber den beteiligten Menschen.

Zielsetzung

Grundsätzlich bietet die Beschäftigung mit der Belastungsproblematik der Lehrkräfte im Schulalltag drei gleichrangige Handlungsfelder mit weitgehend eigenständigen Handlungsoptionen. Während das Handlungsfeld Schulpolitik mit der Schaffung und Weiterentwicklung von Vorgaben und strategischen Ausrichtungen des Systems Schule auch die grundsätzlichen Rahmenbedingungen für den Arbeitsplatz Schule und die damit verbundenen Auswirkungen auf das Belastungsniveau der Beschäftigten zu gestalten hat, muss das Handlungsfeld Gesellschaftspolitik sich sicherlich den Ursachen für die durch verändertes Schülerverhalten stetig steigenden Anforderungen und Belastungen der Lehrkräfte



der-schul-coach.de

Der erfahrene Partner für Schulen im Wandel

im eigentlichen Unterrichtsgeschehen stellen. Für den konkreten Schulalltag der im System Schule arbeitenden Menschen liefern diese Diskussionen allerdings weder kurz- noch mittelfristig spürbare Entlastung, da Weichenstellungen und Entscheidungen erst mit relativ großem zeitlichen Versatz alltagswirksam werden. Für den aktuellen Schulalltag und damit auch für notwendige schnelle Entlastungen der Betroffenen sind sie so aber wenig hilfreich, da belastungsbedingte Ausfälle sich in hohen Krankenstände und erhöhten Frühperspirationierungsraten immer deutlicher niederschlagen und zeitnahe Handlungsansätze erfordern.

Die Studie „Belastungstreiber im Schulalltag - Bestandsaufnahme zur Belastungsstruktur von Lehrkräften im Schulbetrieb“ konzentriert sich auf das dritte Handlungsfeld, den Schulalltag in seiner aktuellen Ausgestaltung. Es geht darum, auf empirischem Weg qualifizierte Erkenntnisse zu gewinnen und zu vertiefen, aus denen alltagsbezogene und vor allem schnell greifende Ansatzpunkte zur Reduzierung des Belastungsniveaus der Lehrerinnen und Lehrer, aber auch der FunktionsstelleninhaberInnen und der Leitungskräfte abgeleitet und den Betroffenen verfügbar gemacht werden können. Die Untersuchung soll damit einen konkreten und praktischen Beitrag zur Schaffung bzw. Wiederherstellung motivierender und Ressourcen schonender Arbeitsbedingungen am Arbeitsplatz Schule leisten, der von jedem einzelnen Lehrer und innerhalb jeder einzelnen Schule in eigener Verantwortung und Gestaltungskompetenz umgesetzt werden kann.

Bei der Untersuchung werden die politischen und gesellschaftlichen Vorgaben zur Arbeit an den Schulen als kurz- und mittelfristig statische Rahmenbedingungen für das Alltags Handeln zugrunde gelegt. Die zentrale Frage lautet: Wie können die im System Schule arbeitenden Menschen in ihrer aktuellen Alltagssituation mit vorhandenen Ressourcen die von ihnen geforderten Leistungen und Aufgaben bewältigen, ohne Unterrichtsqualität, eigene Arbeitszufriedenheit und Motivation dauerhaft zu gefährden?

Die Studie soll eine notwendige schulpolitische und gesellschaftliche Diskussion nicht ersetzen sondern durch konkrete, vor Ort mit vorhandenen Mitteln und Entscheidungsmöglichkeiten realisierbare Handlungsoptionen ergänzen. Es geht auch nicht darum, erfahrenen Lehrkräften und FunktionsstelleninhaberInnen aufzuzeigen, was sie besser machen müssen sondern es geht darum, ihnen praxisbezogene Optionen, Denkanstöße und Impulse anzubieten, mit denen sie selbst ihren Arbeitsalltag reflektieren und bei ernsthaftem Interesse nutzbringend weiterentwickeln können und so für sich spürbare Entlastung gewinnen.

Untersuchungsansatz

Wir gehen grundsätzlich davon aus, dass Beschäftigte tagesbezogen immer mehr Aufgaben zu erledigen haben, als durch sie im Regelfall innerhalb ihrer vereinbarten Arbeitszeit vollständig leistbar sind. Die Idee des „leeren Schreibtisches zum Feierabend“ ist folglich sehr verlockend, aber doch wenig realitätsnah. Der Gesamtarbeitsalltag stellt sich vielmehr als Abfolge von Arbeiten an verschiedenen Vorgängen (Aufgaben) dar, die durch explizite oder auch implizite Prioritätenentscheidungen individuell strukturiert wird. Ein zumindest in der kurz- und mittelfristigen Betrachtung statisches Gerüst bilden gebundene Vorgänge (für Lehrkräfte in erster Linie die Unterrichtsverpflichtungen) die wenig termin- und zeitliche Gestaltungsspielräume bieten, die Reduzierungspotenziale lassen sich eher in den termin- und zeitlich gestaltbaren Vorgängen finden.

Die Studie basiert im Kern auf dem Ansatz eines aktiven Vorgangsmanagements. Dabei werden ausgehend von einer Vorgangsstrukturanalyse Potenziale zur Reduzierung der individuellen Arbeitsbelastung abgeleitet, die dann von den Betroffenen bewertet und nach eigener Entscheidung realisiert werden.

Aktives Vorgangsmanagement unterscheidet im Grundsatz im Alltagshandeln der Beteiligten drei unterschiedliche Typen von Vorgängen, die als **(1) Wertschöpfende und notwendig regelnde Vorgänge**, **(2) Ersatzprozesse** und **(3) Überflüssige Vorgänge** bezeichnet werden. Alle drei Vorgangstypen beinhalten im Regelfall Reduzierungspotenziale. Darüber hinaus dienen sie als Entscheidungsgrundlage für die Prioritätensetzung im Alltagshandeln.

Auf den Schulalltag übertragen sind dies beispielsweise:

Typ	Beispiel	Potenziale
(1) Wertschöpfende oder notwendig regelnde Vorgänge	<input type="checkbox"/> Unterricht (wertschöpfend) <input type="checkbox"/> Unterrichtsvorbereitung (wertschöpfend) <input type="checkbox"/> Unterrichtsnaher Besprechung (notwendig regelnd) <input type="checkbox"/> Zeugniskonferenz (notwendig regelnd) <input type="checkbox"/> Stundenplanabstimmung mit dem Koordinator (notwendig regelnd)	Erfahrungsgemäß ca. 10 bis 20 % der nicht gebundenen Vorgänge
(2) Ersatzprozesse (Vorgänge, die deshalb notwendig werden, weil irgend etwas „schief gelaufen“ ist oder irgendjemand gemachten Zusagen oder seinen Aufgaben nicht nachgekommen ist)	<input type="checkbox"/> Terminjägerie bei Kollegen <input type="checkbox"/> Feuerwehrovorgänge (z.B. Unterricht aus dem Stehgreif, weil der Vertretungsplan unvollständig war) <input type="checkbox"/> Wiederholte Kurzbesprechung in der Pause <input type="checkbox"/> Raumsuche mit einer Klasse, weil der Raumbelegungsplan nicht aktuell war <input type="checkbox"/> Nachfassen, weil eine Kollege eine Unterlage nicht geliefert hat <input type="checkbox"/> Nachfassen, weil noch nicht alle Noten eingetragen sind <input type="checkbox"/> Zeugniskorrektur, weil der Datensatz nicht aktuell war.	Erfahrungsgemäß sind ca. 50 % der Ersatzprozesse mit vertretbarem Aufwand von den Betroffenen direkt oder im Dialog mit den Kooperationspartnern kurz- und mittelfristig reduzierbar
(3) Überflüssige Vorgänge	<input type="checkbox"/> Besprechungen ohne Nutzen <input type="checkbox"/> Dienstbesprechungen ohne Informationsgehalt oder Ergebnis	100 %

Die Vorgangsstrukturanalyse wird ergänzt durch einen Eingangsfragebogen sowie eine Delphibefragung zum Abschluss des Erhebungszeitraumes. Mit dem Eingangsfragebogen werden dabei Rahmenbedingungen und wichtige Entscheidungsgrundsätze der Teilnehmer an der Studie für ihre Gestaltung des Arbeitsalltags erhoben. Mit der abschließenden Delphibefragung werden die Befragten gebeten, ihre Expertensicht als Lehrkräfte im Schulbetrieb zur Bewertung der aktuellen Alltagssituation an Schulen und zu notwendigen Verbesserungsansätzen im Schulalltag einzubringen.

Personenbezogene Daten und Erhebungsdaten werden konsequent getrennt geführt. Alle Auswertungen erfolgen anonymisiert, für die Abfrage individueller Empfehlungen erfolgt eine freiwillige Kennzeichnung der Erhebungsbögen durch die Teilnehmer mit einem Chiffrenamen. Der Abruf der auf Wunsch eines Teilnehmers erstellten individuellen, schriftlichen Auswertung mit Handlungsoptionen erfolgt über ein anonymisiertes Verfahren.

der-schul-coach.de

Der erfahrene Partner für Schulen im Wandel

Ablauf

Die Teilnehmer melden sich individuell per Mail, Fax oder Brief mit einem Anmeldeformular an. Sie erhalten direkt nach Eingang eine Bestätigung der Anmeldung sowie eine ausführliche Darstellung des Ablaufs der Befragung.

Zu Beginn der Erhebungsphase erhalten sie einen Fragebogen zur Erhebung statistischer Grunddaten, den Eingangsfragebogen, hinreichend viele Erfassungsbögen zur Vorgangsstrukturanalyse sowie Zugangsdaten für den anonymen Abruf der individuellen Auswertung¹. Sie senden Grunddaten und Eingangsfragebogen² mit getrennter Post an die benannte Auswertungsstelle.

Die Erhebung der Daten für die Vorgangsstrukturanalyse erfolgt in zwei Zeiträumen á 1 Woche (3. Februar-Woche und 1. März-Woche). Nach Abschluss der Vorgangsstrukturanalyse erhalten die Teilnehmer den Erhebungsbogen für die Delphibefragung.

Die Auswertung der Daten erfolgt bis zum 15. April 2011. Die Ergebnisse der Studie sowie die Individualauswertungen³ werden zum 2. Mai 2011 veröffentlicht und den Teilnehmern an der Studie zur Verfügung gestellt.

Nutzen und Aufwand

Die Teilnehmer an der Studie leisten einen wichtigen Beitrag, die derzeitige Belastungssituation im Schulalltag transparent zu machen, um daraus wirksame Wege zur Entlastung abzuleiten.

Sie erhalten auf Wunsch vertraulich eine persönliche Auswertung Ihrer Belastungsstruktur und praktische Hinweise und Tipps zur nachhaltigen Reduzierung Ihrer Alltagsbelastung.

Sie nehmen zu Beginn und zum Abschluss der Studie mittels eines übersichtlichen Fragebogens aus Ihrer Sicht Stellung zur derzeitigen Belastung im Schulalltag (Zeitaufwand: 2 x 10 min)

Sie erfassen in 2 Erhebungswochen in praktischer Form täglich die wichtigsten geleisteten Aufgaben Ihres Arbeitstags (Zeitaufwand täglich ca. 10 min)

Vertrauensgarantie

1. Alle Daten werden streng vertraulich behandelt und fließen ausschließlich anonymisiert in die Auswertung ein.
2. Es erfolgt keine Weitergabe personenbezogener Daten an Dritte.
3. Die Rückverfolgbarkeit der ausgewerteten Daten zu den Teilnehmern der Studie wird durch Form und Umfang der Auswertung ausgeschlossen.
4. Eine individuelle Auswertung persönlichen Daten erfolgt ausschließlich auf ausdrücklichen Wunsch des Betroffenen in anonymisierter Form

¹ Nur, wenn sie eine individuelle Auswertung wünschen

² Erhebungs- und Erfassungsbögen können auch per Fax oder Mail übersandt werden

³ Sofern gewünscht

der-schul-coach.de

Der erfahrene Partner für Schulen im Wandel

Volker Brose

der-schul-coach.de

Ich begleite seit 15 Jahren Organisationen und deren Beschäftigte beim Übergang aus behördlichen Strukturen in wirtschaftlich ausgerichtete Arbeitsumfelder und Organisationsformen. Der besondere Schwerpunkt liegt dabei in der Unterstützung der Führungsverantwortlichen bei der Gestaltung der damit verbundenen organisatorischen und personalen Entwicklungsprozesse. Auf Grundlage einer ausgewogenen Mischung aus pädagogisch-didaktischer und fachlicher Kompetenz sowie betriebswirtschaftlichem und alltagspraktischem Bezug zielt die Arbeit immer darauf ab, zukunftsfähige Strukturen zu schaffen und durch Akzeptanz zu verankern, die einerseits eine hohe Leistungs- und Ergebnisqualität in der Arbeit gewährleisten, die andererseits aber dauerhaft auch Motivation und Arbeitszufriedenheit der Beschäftigten sichern oder wieder herstellen.

Neben meiner langjährigen Berater- und Trainertätigkeit bilden die umfangreiche Erfahrung in der persönlichen Begleitung verbeamteter Fach- und Führungskräfte bei der Übernahme unternehmerisch geprägter Aufgaben und Verantwortlichkeiten, die eigene Ausbildung zum Lehrer und die vielfältige Arbeit mit und für Schulen eine wertvolle Arbeitsgrundlage, auf der eine professionelle Unterstützung möglich wird, die sowohl das notwendige Verständnis für die besonderen Anforderungen der Institution Schule einschließlich der Belange und Befindlichkeiten der betroffenen Menschen, den distanzierten Blick des externen Beraters und Kenntnis und Vermittlung moderner Management-Instrumente verbindet.

Meine Themen für Ihren Schulalltag

Kommunikation | Führung | Schulkultur | Arbeitstechniken

**Persönliche Unterstützung
für Schulleitungen, Lehrkräfte und Gremien**

