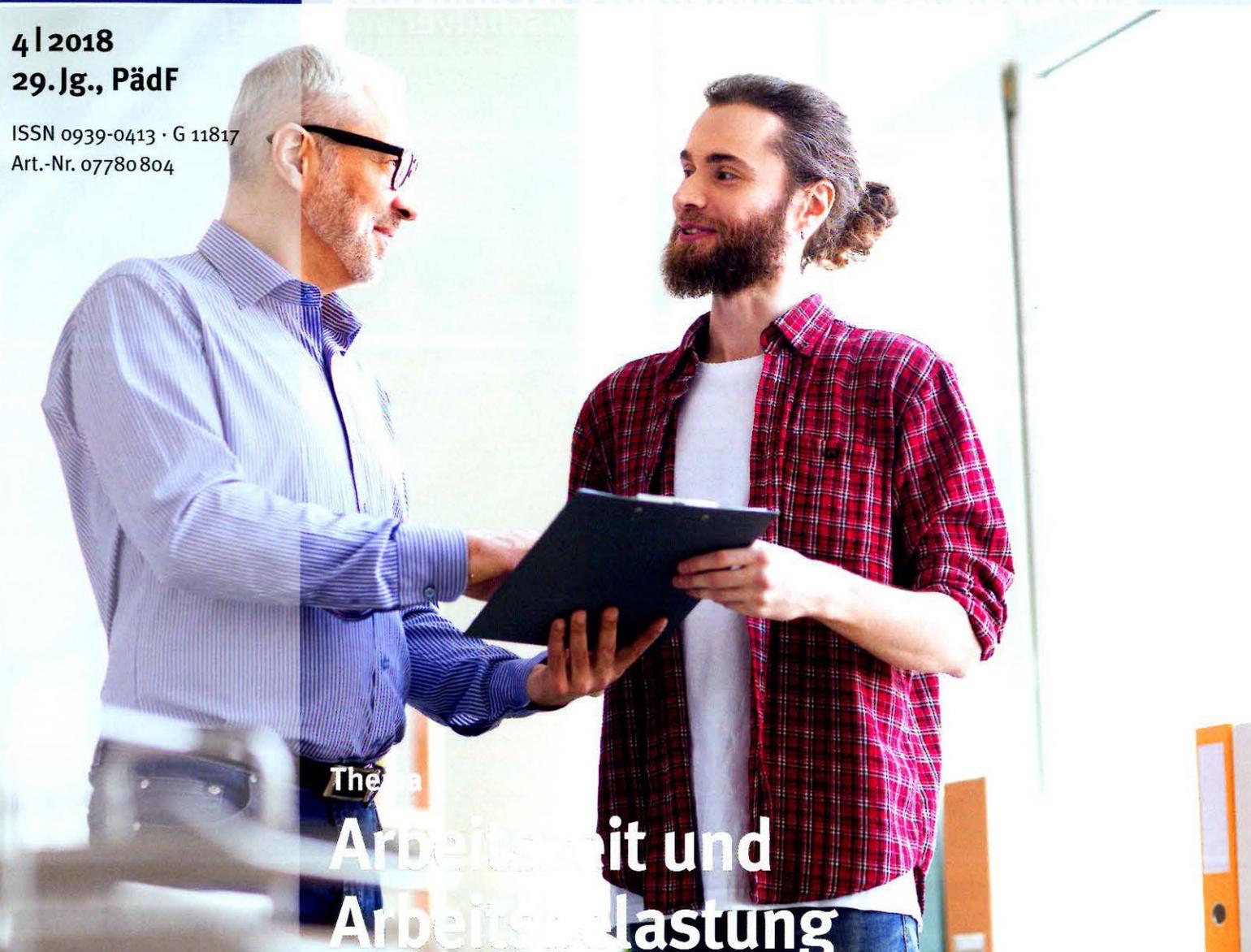


4 | 2018  
29. Jg., PädF

ISSN 0939-0413 · G 11817  
Art.-Nr. 07780804



Thema  
**Arbeitszeit und  
Arbeitsbelastung**

**ONLINE-  
AUSGABE**

auf  
[www.schulverwaltung.de](http://www.schulverwaltung.de)

**KOSTENLOS**

für  
Premium-Mitglieder

Näheres zu Ihrem  
persönlichen Freischaltcode finden  
Sie im Produkt!

**Die Arbeitszeit von Lehrkräften: Bestimmbar und unter Druck**  
Zentrale Befunde und arbeitspolitische Schlussfolgerungen.

**Arbeitsbelastungen von Schulleitungen**  
Zur Passung von Person und Situation.

**Arbeitszeit und -belastung im internationalen Vergleich**  
Impulse und Anregungen für Deutschland?

**Ganzttag für Klein und Groß**  
Jahresarbeitszeit: Mehr Zeit für Kooperation und Arbeit im Team.

Carl Link

# Arbeitsbelastung von Lehrkräften als Herausforderung



Arbeitgebern und Sozialpartnern ist seit Langem bekannt, dass der Beruf der Lehrkraft mit außergewöhnlich hohen psychischen Beanspruchungen verbunden ist. Die niedersächsische Arbeitsbelastungsstudie 2016 belegt, dass es bis heute nicht gelungen ist, für humane und gesundheitsförderliche Arbeitsbedingungen in Schulen zu sorgen. Dieser Beitrag skizziert Handlungsbedarf und Möglichkeiten der Arbeitspolitik.

Thomas Hardwig

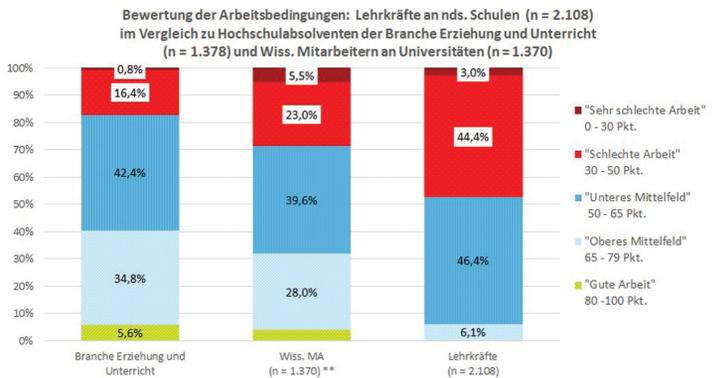
Rutenfranz und Graf haben bereits vor 60 Jahren vor den problematischen Folgen der Arbeitssituation für die psychische Gesundheit von Lehrkräften gewarnt. Verantwortlich machten sie Dauer und Lage der Arbeitszeit und die fehlenden Erholzeiten. Es ist eine gesicherte arbeitswissenschaftliche Erkenntnis, dass die Wirkung (Beanspruchung) auf den arbeitenden Menschen neben der Stärke der Belastung auch durch die Dauer bestimmt wird, der man der Belastung ausgesetzt ist. Entsprechend ist von einer Senkung der Arbeitszeit eine entlastende

Wirkung zu erwarten (vgl. den Beitrag von Frank Mußmann auf S. 124).

Andererseits gibt es im Beruf einer Lehrkraft weitere Belastungen, auf die sich eine allgemeine Verkürzung der Arbeitszeit kaum auswirken würde. Belastungsforscher haben immer wieder darauf hingewiesen, dass eine reine Arbeitszeitpolitik viele Probleme psychischer Belastung nicht lösen kann. Vielmehr sei eine ganzheitliche Arbeitspolitik gefragt, die sich für eine Verbesserung der Arbeitsbedingungen und nachhaltigen Sicherung der Gesundheit der Beschäftigten einsetzt. Eine Aufklärung des Verhältnisses von Dauer und Lage der Arbeitszeit zu anderen

psychischen Belastungen, die sich aus der Tätigkeit einer Lehrkraft oder aus schulspezifischen Anforderungen ergeben, ist für praktische Konsequenzen somit von großer Bedeutung.

Mit der niedersächsischen Arbeitsbelastungsstudie 2016 (ABS) liegen aktuelle Daten vor, um den Zusammenhang besser zu verstehen. 2.108 Lehrkräfte haben detailliert Auskunft über ihr Erleben psychischer Beanspruchung gegeben. 2.045 von ihnen haben zuvor ein Jahr lang an der Niedersächsischen Arbeitszeitstudie (AZS) teilgenommen und detailliert ihre Arbeitszeit erfasst. Wir berichten auf dieser umfangreichen Datengrundlage mit dem Ziel, den Handlungsbedarf für eine ganzheitliche Arbeitspolitik aufzuzeigen.



\* DGB - Index Gute Arbeit: Repräsentativbefragung 2014, 2015, 2016  
 \*\* Mitarbeiterbefragungen an verschiedenen deutschen Hochschulen 2012 - 2014

© Kooperationsstelle Universität Göttingen - Arbeitsbelastungsstudie 2016 -

## Arbeitsbedingungen von Lehrkräften an niedersächsischen Schulen

Junge Menschen treffen eine Wahl, wenn sie ein Studium beginnen. Studieren sie auf Lehramt oder entscheiden sie sich für einen anderen akademischen Weg? Die akuten Engpässe bei der Besetzung offener Stellen von Lehrerinnen und Lehrern zeigen, dass der Beruf als Lehrerin oder Lehrer heute an Attraktivität verloren hat.

Der direkte Vergleich mit den beruflichen Alternativen für Akademikerinnen und Akademiker doku-

Abb. 1: Lehrkräfte bewerten ihre Arbeitsbedingungen sehr viel ungünstiger als vergleichbare Berufsgruppen.

mentiert die arbeitspolitischen Versäumnisse der Vergangenheit: Die Arbeitsbedingungen an Schulen werden durch Lehrkräfte wesentlich schlechter beurteilt, als einerseits durch Lehrkräfte im privaten Bereich und andererseits durch wissenschaftliche Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter an Universitäten. Fast die Hälfte der Lehrkräfte stuft die Arbeitssituation als »Schlechte Arbeit« 44,4% bzw. »Sehr schlechte Arbeit« (3%) ein. Bei Wissenschaftlerinnen und Wissenschaftlern sind es 28,5%, in der Erziehungsbranche sogar nur 17,2%. (s. Abb. 1). Auch bei der Einschätzung der Vereinbarkeit von Beruf und privatem Leben urteilen Lehrkräfte viel kritischer als andere Berufe (ABS S. 50).

Der Index »Gute Arbeit« ist so angelegt, dass eine Bewertung der Arbeitsbedingungen mit einem Wert von unter 50 Punkten bedeutet, dass die Ansprüche an menschengerechte und persönlichkeitsförderliche Arbeitsgestaltung nicht erfüllt werden. In allen Fällen schlechter Arbeit wäre es demnach die Aufgabe des Arbeitgebers, gemäß dem Arbeitsschutzgesetz (§ 2) »Maßnahmen der menschengerechten Gestaltung der Arbeit« zu ergreifen.

---

**»Die Lehrkräfte unterscheiden sich von den beiden Vergleichsgruppen durch eine wesentlich pessimistischer eingeschätzte persönliche Arbeitsfähigkeit [...].«**

---

Dass es notwendig ist zu handeln, darauf deuten auch die Folgen schlechter Arbeitsbedingungen hin: Die Lehrkräfte unterscheiden sich von den beiden Vergleichsgruppen (s.o.) durch eine wesentlich pessimistischer eingeschätzte persönliche Arbeitsfähigkeit (ABS S. 46) und im Berufsgruppenvergleich ist der Anteil der Risikogruppen mit gefährdeter psychischer Gesundheit mit ca. 60% bei Lehrkräften am höchsten (ABS S. 48).

Trotz dieser dramatisch schlechten Bewertung der Arbeitsbedingungen äußern sich 84% der Lehrkräfte zufrieden mit ihrem Beruf (ABS S. 37) und rangieren bei Repräsentativbefragungen zur Arbeitszufriedenheit an der Spitze (ABS S. 39). Ein Widerspruch? Nur auf den ersten Blick. Denn die Lehrkräfte nehmen wahr, dass sie einen anspruchsvollen und verantwortlichen Beruf ausüben sowie über sehr große persönliche Gestaltungsspielräume verfügen. Sie werden getragen von einer sehr starken Arbeitsmotivation und haben hohe Werte bei positiven Arbeitsemotionen (Begeisterung für die Arbeit, Erfahrung von Anerkennung, Stolz auf die Arbeit) (ABS S. 14). Aber diese außergewöhnlich hohe Identifikation mit dem Beruf führt auch dazu, dass sich viele stärker engagieren, als langfristig gesund für sie ist. Zu beachten ist zudem, dass es sich bei der Arbeitszufriedenheit fast ausnahmslos um eine »progressive« Arbeitszufriedenheit handelt, d.h. sie ist mit dem Anspruch verbunden, dass die Arbeitssituation verbessert werden muss (ABS S. 37).

### Wo liegt der Handlungsbedarf?

Dass sich Investitionen in eine Verbesserung der Arbeitsbedingungen langfristig auszahlen, darauf deuten robuste statistische Zusammenhänge hin: Eine positive Bewertung der Arbeitsqualität steht in hochsignifikantem Zusammenhang erstens zu einer höheren Arbeitszufriedenheit (ABS S. 42), zweitens zu einer günstigeren subjektiven Arbeitsfähigkeit (ABS S. 46) sowie drittens zu einer stärkeren Verbundenheit mit dem Arbeitgeber (ABS S. 46). Gesundheitsförderliche Arbeitsbedingungen senken langfristig das Risiko, dass Lehrkräfte krank werden, ausfallen oder vorzeitig aus dem Beruf ausscheiden und verbessern die Unterrichtsversorgung und die Personalsituation.

Für die Arbeitsgestaltung ist es daher wesentlich, nicht nur die Belastungsfaktoren zu kennen, sondern auch

ihre subjektive Wahrnehmung (»Beanspruchung«) durch die Lehrkräfte zu messen. In der ABS wurden neben den allgemeinen Arbeitsbedingungen (die einen Vergleich mit anderen Berufsgruppen zulassen), schulische Tätigkeiten und schulspezifische Anforderungen untersucht, die speziell mit dem Lehrberuf verbunden sind.

---

### **»Gesundheitsförderliche Arbeitsbedingungen [...] verbessern die Unterrichtsversorgung und die Personalsituation.«**

---

Die Lehrkräfte mussten die verschiedenen Belastungsfaktoren immer in der gleichen Weise bewerten, so dass ein Vergleich möglich ist: Sie gaben an, wie häufig sie der Belastung ausgesetzt sind, und beantworteten die Nachfrage, wie stark sie sich dadurch subjektiv beansprucht fühlen. Welche Schlussfolgerungen lassen sich aus dem Vergleich der Belastungsfaktoren ziehen?

### Verkürzung der Arbeitszeit als Hebel zur Verbesserung der Arbeitssituation

Der erste Hebel, an dem sinnvoller Weise arbeitspolitisch anzusetzen wäre, ist die Länge der Arbeitszeit in Verbindung mit der hohen Arbeitsintensität. Dies ergibt sich nicht allein aus der Tatsache, dass beim Vergleich der Beanspruchungen der Zeitdruck mit dem höchsten Mittelwert an der Spitze steht, sondern auch, dass weitere hoch beanspruchende Anforderungen mehr oder weniger direkt mit der Menge an Aufgaben verknüpft sind (Arbeit am Wochenende, Zwang zu Abstrichen bei der Qualität, unbezahlte Arbeit, Abschlussprüfungen, keine Erholung in Schulzeitpausen) (ABS S. 183). Bei einer Priorisierung wären somit Maßnahmen, die die Arbeitsintensität begrenzen, die Belastung reduzieren und zu einer Verkürzung der Arbeitszeit beitragen, als Erstes zu nennen. Mit einer zeitlichen Entlastung könnte



vielen Belastungsfaktoren deutlich die Schärfe genommen werden.

Die Arbeitszeitstudie dokumentiert einen hohen Anteil an Lehrkräften, die ihre Soll-Arbeitszeit teilweise deutlich überschreiten. Aufgrund der hohen Arbeitsintensität und der fehlenden Trennung von beruflicher und privater Zeit werden ihnen keine Möglichkeiten gegeben, sich zeitnah ausreichend zu erholen. Arbeitswissenschaftler gehen davon aus, dass nach 6 Tagen belastender Tätigkeit, 2 volle Tage zur Erholung notwendig sind, um die Arbeitsfähigkeit wiederherzustellen. Dies ist für Vollzeit-Lehrkräfte während der Schulzeit eigentlich nicht zu erreichen. Bleibt die Erholung aus, sind langfristig negative Gesundheitsfolgen zu erwarten. Bewährte Indikatoren für psychische Folgen der hohen Beanspruchung zeigen alarmierende Werte: 54% der Lehrkräfte geben an, dass sie sich leer und ausgebrannt fühlen und 67,3%, dass sie sich auch in ihrer Freizeit nicht richtig erholen können (ABS S. 44).

---

**»Die Ergebnisse zeigen, dass Lehrkräfte, die durch ihre Führungskräfte und im Kollegium soziale Unterstützung erfahren und in einer stärker wertschätzenden Schulkultur tätig sind, dies als Entlastung wahrnehmen [...]«**

---

Der hohe Grad der Selbstbestimmung über die Lage und Dauer der Arbeitszeit, ebenso wie der hochgradig als sinnvoll und befriedigend angesehene Charakter der Tätigkeit, kann diese hohe Belastung nur zum Teil ausgleichen: Mit zunehmender Dauer der wöchentlichen Arbeitszeit ergibt sich eine steigende psychische Beanspruchung (ABS S. 141). 17% der Lehrkräfte leisten sogar »überlange Arbeitszeiten«, d.h. sie arbeiten im Wochendurchschnitt länger als die gesetzliche Höchstarbeitszeit von 48 Stunden pro Woche es er-

laubt. Dies bringt es mit sich, dass die Arbeit zu ungünstigen Zeiten (abends, nachts, Wochenende, Feiertage) geleistet werden muss. Dies ist häufig mit negativen sozialen Auswirkungen verbunden, wie der Ausschluss von sozialen oder familiären Ereignissen oder Konflikten in der Familie um Arbeitszeit. Der Mangel an Zeit für private Bedürfnisse wird als sehr großes Problem artikuliert (ABS S. 153). Die Zusammenhänge sind so klar und eindeutig, sie müssten die Arbeitgeber aus Gründen des Gesundheitsschutzes und der Fürsorge dazu veranlassen, die Arbeitszeit dieser Lehrkräfte auf ein gesundes Maß zu reduzieren und auf Lehrkräfte einzuwirken, die sich im Übermaß für ihren Beruf engagieren. Neben der direkten Senkung der Arbeitsverpflichtung bieten sich auch begleitende Maßnahmen an, die sich mittelbar entlastend auswirken: Die Ergebnisse zeigen, dass Lehrkräfte, die durch ihre Führungskräfte und im Kollegium soziale Unterstützung erfahren und in einer stärker wertschätzenden Schulkultur tätig sind, dies als Entlastung wahrnehmen (ABS S. 59) und auch tatsächlich etwas weniger lang arbeiten (ABS S. 151).

**Individuelle, gruppen- und situationsspezifische Entlastungsmöglichkeiten**

An zweiter Stelle lassen sich eine Reihe von schulspezifischen Anforderungen als besonders beanspruchend anführen: Hierzu gehören die fehlenden Erholungsmöglichkeiten in Schulpausen, die Verwaltungs- und Dokumentationsaufgaben und dann Beanspruchungen im Umgang mit schwierigen Schülerinnen und Schülern und großen Klassen.

Neue Aufgaben wie Inklusion oder die ganztätige Bindung an den Arbeitsort folgen mit etwas Abstand und es bleibt zu hoffen, dass es sich um Belastungen handelt, die mit der Einführung der neuen Aufgaben zum Erhebungszeitraum 2016 in Verbin-

dung stehen und inzwischen besser gelöst worden sind. Neue Aufgaben scheinen generell mit höheren Beanspruchungen verbunden zu sein (ZfGS, S. 71). Respektloses Verhalten von Vorgesetzten rangiert weit oben, betrifft aber (ebenso wie respektlose Arbeitskolleginnen oder -kollegen) nur einen Teil der Lehrkräfte, ein größerer Teil ist mit sich respektlos verhaltenden Eltern konfrontiert (ABS S. 183).

---

**»Neue Aufgaben scheinen generell mit höheren Beanspruchungen verbunden zu sein [...]«**

---

Insgesamt weniger bedeutsam scheinen die Beanspruchungen aus schulischen Tätigkeiten zu sein. Sicher gibt es hier Ausnahmen, die jeweils auch nur einen Teil aller Lehrkräfte betreffen: Abschlussprüfungen sind für etwas mehr als die Hälfte, Fördergutachten für etwa 40%, die Schulleitungsfunktion für nur noch 15% aller Lehrkräfte eine (eher starke) Beanspruchung. Wir haben den Eindruck, dass die schulischen Tätigkeiten aufgrund ihres professionellen Charakters im Regelfall zu bewältigen sind und besondere Beanspruchungen eher durch den Zeitdruck und die zeitliche Ballung entstehen. Dies dürfte für Abschlussprüfungen in jedem Fall zutreffen.

**Ansatzpunkte und Möglichkeiten der Arbeitspolitik**

Für die Arbeitspolitik bedeuten diese Ergebnisse, dass die insgesamt hohe Arbeitszeitbelastung zunächst für eine allgemeine Entlastung spricht. Auch in der Gruppe der Lehrkräfte, die nicht das volle Deputat unterrichten, finden wir viele Personen, die starken Beanspruchungen ausgesetzt sind. Allerdings gibt es eine sehr große Streuung bei der Arbeitszeit: Eine Minderheit bleibt unter ihrer persönlichen Soll-Arbeitszeit, während eine Mehrheit diese teilweise sehr deutlich überschreitet. Diese starken Zeit-Dif-



ferenzen resultieren teilweise aus dem unglücklichen Zusammenspiel von Einflussfaktoren. Dies kann sogar bei einzelnen Personen von Schuljahr zu Schuljahr stark schwanken.

---

**»Es spricht also viel dafür, die Teilgruppen, die von besonders beanspruchenden schulischen Tätigkeiten unverhältnismäßig betroffen sind, gezielt [...] zu entlasten.«**

---

Anstelle einer pauschalen Regelstundenverkürzung spricht also viel dafür, die Teilgruppen, die von besonders beanspruchenden schulischen Tätigkeiten unverhältnismäßig betroffen sind, gezielt – für die Zeit, in der diese Belastung auftritt – zu entlasten: Wenn wir uns nur an der Liste der besonders stark beanspruchenden Faktoren der ABS orientieren, kommen wir zu folgenden Ideen: Entlastung für die Beteiligung an Abschlussprüfungen, bei ausgedehnten Korrekturzeiten oder Fördergutachten. Die Funktionsentlastungen für die Schulleitungsfunktion scheinen nicht auszureichen, worauf die hohen Belastungswerte hinweisen. In ähnlicher Weise können Lehrkräfte entlastet werden, die beanspruchende schulspezifische Anforderungen meistern müssen: Hierzu zählen wir die Leitung großer Klassen, vielleicht auch die Leitung »schwieriger« Klassen, die Übernahme von Dokumentationsaufgaben, Inklusionsaufgaben oder die Beteiligung an der Umsetzung von Änderungen in Lehrplänen. Entlastungsstunden werden auch für eine Verbesserung der kollegialen Zusammenarbeit gewünscht (ZfGS, S. 72).

Nicht immer sind gezielte Zeit-Entlastungen sinnvoll: Die großen individuellen Differenzen in der Arbeitszeit verweisen auch auf die Notwendigkeit, Aufgaben und Belastungen in einem Kollegium fairer zu verteilen. Die nachfolgend aufgeführten Belastungen mit hoher Beanspruchung

können zudem eher durch organisatorische Maßnahmen oder Aufgabenverlagerung gelöst werden: fehlende Erholungsmöglichkeiten in Schulpausen, Verwaltungsaufgaben und Dokumentationspflichten. Auch das Problem des stark beanspruchenden Lärms mit seinen Folgewirkungen (hohe Belastung der Stimme), verweist eher auf gebäudetechnische Maßnahmen (Schallschutz).

Weitere schulspezifische Beanspruchungen können nur durch Personalführung und wertschätzender Schulkultur reduziert werden: Respektloses Verhalten von Vorgesetzten und Kolleginnen und Kollegen wird von mehr als 40% der Lehrkräfte als eher beanspruchend empfunden. Es dürften auch diejenigen sein, die bei der Bewertung der Arbeitsbedingungen die fehlende rechtzeitige Information, das schlechte Meinungsklima in der Schule und die fehlende Wertschätzung von Vorgesetzten als beanspruchend bewertet haben.

---

**»Weitere schulspezifische Beanspruchungen können nur durch Personalführung und wertschätzender Schulkultur reduziert werden.«**

---

Zur wertschätzenden Schulkultur müssen auch Schülerinnen und Schüler sowie deren Eltern beitragen. Ein eigenes, eher pädagogisches Maßnahmenpaket könnte Lehrkräften dabei stärken, die Beanspruchungen mit schwierigen Schülerinnen und Schüler, deren gezielten Unterstützung sowie den Umgang mit respektlosem Verhalten von Eltern besser zu meistern.

Es ist zudem keineswegs ausreichend, nur die Rahmenbedingungen und die objektiven Handlungsmöglichkeiten zu verbessern. Der hohe Anteil an Lehrkräften, die einem Risikotyp der arbeitsbezogenen Verhaltens- und Erlebensmuster (ABS S. 163) zuzurechnen sind, macht deutlich, dass es gezielte personen-

bezogene Angebote geben muss, die Menschen stärken, die sich z.B. in eine Burnout-Dynamik hineinbewegen. Sie bedürfen der externen professionellen Unterstützung. Auch präventive Maßnahmen zur verbesserten Belastungsbewältigung wären vorzusehen.

### Fazit

Die Arbeitsbelastungsstudie belegt, dass eine Vielzahl von Maßnahmen notwendig ist, um die Arbeitssituation von Lehrkräften nachhaltig zu verbessern. Dies ist nur im Rahmen einer ganzheitlichen Arbeitspolitik möglich, die Akteure und Maßnahmen auf drei Handlungsebenen integriert: Ersten müssen der Gesetzgeber und die Sozialpartner Rahmenbedingungen für den Lehrberuf schaffen, die bewältigbare Aufgaben mit akzeptablen Regelstundenvorgaben vorsieht. Zweitens bedarf es der Stärkung der Steuerung der Arbeitsbelastung auf der Schulebene und im Kollegium, wofür Entlastungsstunden zur Verfügung stehen müssen, um temporär entlasten zu können, wo es nötig ist. Drittens sind individuelle Maßnahmen notwendig, welche nicht nur mit Fortbildungen, sondern auch mit individuellem Coaching und psychologischen Interventionen zur individuellen Stärkung von Lehrkräften und ihrer Handlungsfähigkeit beitragen. ■



**Dr. Thomas Hardwig**

»Kollaborative Team- und Projektarbeit« (CollaboTeam), Kooperationsstelle Hochschulen und Gewerkschaften, Georg-August-Universität Göttingen

**Die Quellen AZS und ABS sind im Internet unter [www.arbeitszeitstudie.de](http://www.arbeitszeitstudie.de) verfügbar:**

**AZS** – Mußmann, u.a. (2016): Niedersächsische Arbeitszeitstudie – Lehrkräfte an öffentlichen Schulen 2015/2016, Göttingen.

**ABS** – Mußmann, u.a. (2017): Niedersächsische Arbeitsbelastungsstudie 2016 – Lehrkräfte an öffentlichen Schulen, Göttingen.

**ZfGS** – Paulus, u.a. (2017): Abschlussbericht zur Onlinebefragung »Mehr Zeit für Gute Schule«. Lüneburg.

