

Forschungsprojekt gemeinsame Initiativen zur Stressprävention

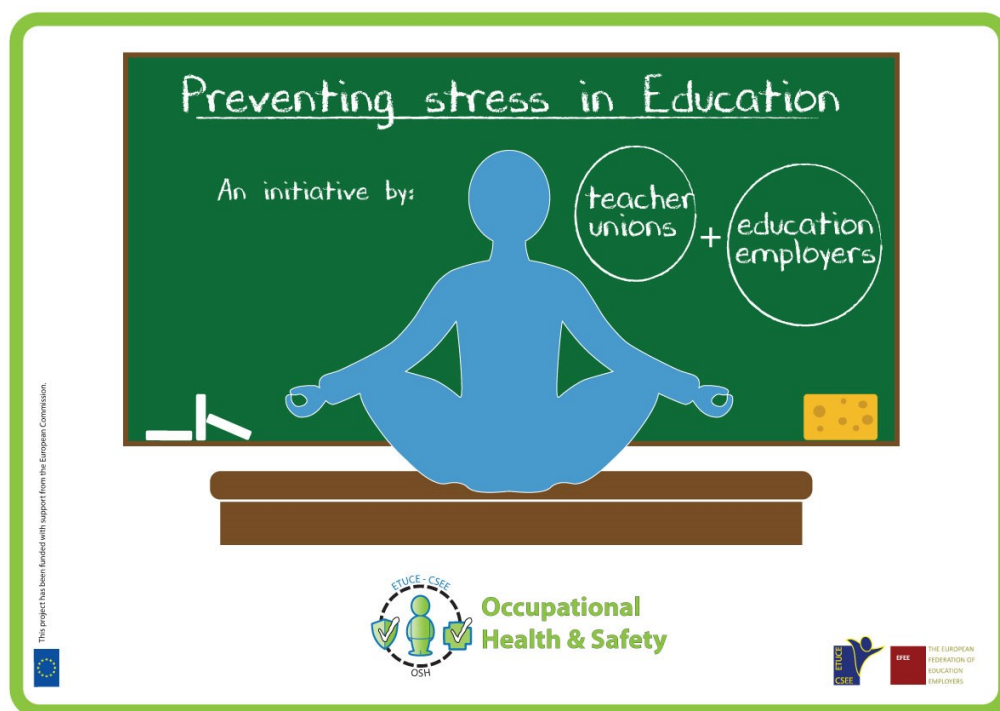
**Sozialpartner zur Förderung angemessener Arbeitsplätze im Bildungssektor für ein gesünderes Berufsleben**

Dieses Projekt wird mit finanzieller Unterstützung der Europäischen Kommission ausgeführt. Zuwendungsvereinbarung Nummer VS/2015/0030.

# SOZIALPARTNER FÖRDERN ANGEMESSENE ARBEITSPLÄTZE IM BILDUNGSSEKTOR FÜR EIN GESÜNDERES BERUFSLEBEN

## Bericht über die Lage: DEUTSCHLAND

November 2015



Dieses Projekt wird von der FFAW (Freiburger Forschungsstelle für Arbeitswissenschaften) und dem ISTAS (Instituto Sindical de Trabajo, Ambiente y Salud) wissenschaftlich begleitet.



Forschungsprojekt gemeinsame Initiativen zur Stressprävention

**Sozialpartner zur Förderung angemessener Arbeitsplätze im Bildungssektor für ein gesünderes Berufsleben**

Dieses Projekt wird mit finanzieller Unterstützung der Europäischen Kommission ausgeführt. Zuwendungsvereinbarung Nummer VS/2015/0030.



Forschungsprojekt gemeinsame Initiativen zur Stressprävention

**Sozialpartner zur Förderung angemessener Arbeitsplätze im Bildungssektor für ein gesünderes Berufsleben**

Dieses Projekt wird mit finanzieller Unterstützung der Europäischen Kommission ausgeführt. Zuwendungsvereinbarung Nummer VS/2015/0030.

## **Inhaltsverzeichnis**

1. DETAILS ZUR FELDFORSCHUNG.....	4
2. LANDESSPEZIFISCHER HINTERGRUND .....	5
3. STRESSFAKTOREN .....	6
4. GUTE PRAXIS.....	7
5. SCHLUSSFOLGERUNGEN .....	10
6. ANLAGE .....	11
Anlage 1: Studiendelegation.....	11
Anlage 2: Programm .....	11



Forschungsprojekt gemeinsame Initiativen zur Stressprävention

**Sozialpartner zur Förderung angemessener Arbeitsplätze im Bildungssektor für ein gesünderes Berufsleben**

Dieses Projekt wird mit finanzieller Unterstützung der Europäischen Kommission ausgeführt. Zuwendungsvereinbarung Nummer VS/2015/0030.

Die projektbegleitende Arbeitsgruppe - ETUCE (Europäisches Gewerkschaftskomitee für Bildung und Wissenschaft) und EFEE (Europäischer Arbeitgeberverband im Bildungssektor) - möchte den Mitgliedern der lokalen Studiendelegation und allen in Deutschland befragten Personen für ihre Gastfreundschaft und die Zeit danken, die sie in dieses Projekt eingebracht haben.



Forschungsprojekt gemeinsame Initiativen zur Stressprävention

**Sozialpartner zur Förderung angemessener Arbeitsplätze im Bildungssektor für ein gesünderes Berufsleben**

Dieses Projekt wird mit finanzieller Unterstützung der Europäischen Kommission ausgeführt. Zuwendungsvereinbarung Nummer VS/2015/0030.

## 1. DETAILS ZUR FELDFORSCHUNG

Die Studiendelegation besuchte vom 1. bis 4. November 2015 zwei verschiedene Schulen.

Die „Städtische Gemeinschaftsgrundschule Richterich“ liegt am Stadtrand von Aachen. Sie hat 230 Schüler (108 Mädchen und 122 Jungen) von 5 bis 10 Jahren in 9 Klassen, in denen 14 Lehrer unterrichten (13 Frauen und 1 Mann). Die Schule erhält keinerlei spezielle Mittel zur Prävention von arbeitsbedingtem Stress, aber die einzelnen Lehrer werden geschult. Die Schule wird ausschließlich mit staatlichen Mitteln betrieben. Der sozioökonomische Hintergrund der Familien im Einzugsbereich ist allgemein eher hoch. Hier wurden Schulleiter, stellvertretender Schulleiter sowie drei Lehrer befragt.

Die „Ganztageshauptschule Kogelshäuserstraße“ ist eine Schule der Sekundarstufe 2 in Stolberg. Sie hat 258 Schüler (105 Mädchen und 153 Jungen) von 13 bis 18 Jahren in 11 Klassen, in denen 24 Lehrer unterrichten (12 Frauen und 12 Männer). Diese Schule liegt in einer Kleinstadt. Ihr Einzugsbereich hat einen eher niedrigen bis mittleren sozioökonomischen Hintergrund. Sie wird ausschließlich mit staatlichen Mitteln betrieben. Ihre Lehrer werden für den Unterricht mit Schülern, die spezifische Bedürfnisse haben, geschult, speziell zur Förderung des Gleichgewichts zwischen Arbeits- und Privatleben. Die Schule hat eine spezifische Politik zur Stressprävention entwickelt und lässt ihre Lehrer entsprechende Schulungen machen. Hier wurden Schulleiter, stellvertretender Schulleiter sowie fünf Lehrer und ein Sozialarbeiter befragt.

**Die ETUCE/EFEE-Studiendelegation konnte zusätzlich zu den Schulleitern und Lehrern von zwei Schulen in Nordrhein-Westfalen auch Vertreter des Verbands Bildung und Erziehung (VBE) sowie eine Delegation des Ministeriums für Schule und Weiterbildung von Nordrhein-Westfalen und Vertreter lokaler Behörden befragen.**

Ein Forscher führte halbstrukturierte Gruppeninterviews durch. Am Ende der Interviews konnten die anderen Mitglieder der Studiendelegation gemäß der Leitlinien, die in Sitzungen des Fachbeirats vereinbart worden waren, zusätzliche Fragen stellen. Alle Interviews waren konstruktiv und fanden in einem ungezwungenen Umfeld statt, um die Ziele der Fallstudie zu erreichen: die Beschreibung des Hintergrunds des deutschen Bildungssystems und die Dokumentierung und Information über die gute Praxis zur Prävention von psychosozialen Risiken und Stress bei der Arbeit in Schulen.

## 2. LANDESSPEZIFISCHER HINTERGRUND

Deutschland ist ein Bund mit sechzehn Ländern. Die Kultusminister all dieser Länder können in Bildungsangelegenheiten jeweils frei entscheiden. Die Schulstrukturen in Deutschland können sehr unterschiedlich sein und auch die Ergebnisse der Schüler und die Qualifikationen der Lehrer sind nicht unbedingt einheitlich. **Mit über 18 Millionen Einwohnern ist das Land Nordrhein-Westfalen, wo die Interviews stattfanden, das einwohnerstärkste Land der BRD.**

Seit der PISA-2000-Studie wurde am traditionellen dreigliedrigen deutschen Schulsystem viel verändert. Das dreigliedrige System - die auf den Eintritt in den Beruf vorbereitende untere Sekundarstufe (Hauptschule), die mittlere Sekundarstufe (Realschule) mit dem Abschlussdiplom (Mittlere Reife) und die höhere Sekundarstufe (Gymnasium) mit dem Abschlussdiplom, das den Eintritt in die Universität/Hochschule gewährt (Abitur) - wurde zu einem der Schwerpunkte der Schulpolitik. Die meisten Eltern möchten heute, dass ihre Kinder das Abitur (12./13. Jahr) oder mindestens ein Abschlussdiplom der Sekundarstufe (Mittlere Reife, ab 10. Jahr) machen und nur sehr wenige entscheiden sich für die Hauptschule. **Darum entwickelte sich in den meisten Ländern ein zweigliedriges System, auch wenn Nordrhein-Westfalen bis heute Hauptschulbildung bietet.** Außerdem gibt es ein System von Sonderschulen. In den alten Bundesländern sind einige vom Abbruch bedroht oder werden nach und nach geschlossen. Das ist beispielsweise in Nordrhein-Westfalen der Fall.

Seit 2010 müssen alle angehenden Lehrer einen Universitätsabschluss haben. Für einen Lehrerverberuf braucht man einen Master mit 300 Leistungspunkten. Nach dem Studium erfolgt für 12-18 Monate ein Pflichteinsatz in allen Arten von Schulen. Danach kommen sowohl einzelne Kurse über wichtige Themen (Lernen mit Gruppen von Kindern, die unterschiedliche Fähigkeiten haben, E-Learning, usw.) als schulinterne Ausbildungskurse über schulspezifische Themen. Es gibt allerdings auch einen Trend zum Zurückschrauben der Schulungsprogramme für Fortgeschrittene aus Budgetgründen.

**In Nordrhein-Westfalen gibt es 156.625 Lehrer, 71% davon sind Frauen. 58.187 Lehrer arbeiten Teilzeit, 87% davon sind Frauen.** Das Durchschnittsalter des Lehrpersonals gehört zu den höchsten in Europa. **Jeder zweite Lehrer ist mindestens 50 Jahre alt, weniger als 10% sind jünger als 30.** Derzeit gehen jedes Jahr mehr Lehrer in Rente als ersetzt werden können. Außerdem gibt es fächerspezifische Engpässe vor allem bei Lehrern für Mathematik und Naturwissenschaften, aber auch für Kunst, Musik, Sport und Religion.

**Die meisten Lehrer sind Beamte und haben somit keine Arbeitslosigkeit zu befürchten.** Die Lehrergehälter sind sehr unterschiedlich. Das Lehrpersonal in Grundschulen erhält beispielsweise viel weniger Gehalt als das in der Sekundarstufe. Das Schulpersonal in Grund- und Hauptschulen hat zudem die meisten Unterrichtsstunden: 28 pro Woche (eine Unterrichtsstunde dauert 45 Minuten). In den Schulen der mittleren Sekundarstufe (Realschule) haben Lehrer 24 - 26 und in der höheren Sekundarstufe (Gymnasium) 23-24 Pflichtunterrichtsstunden. Lehrer müssen ihre Klassen vorbereiten und betreuen, Prüfungen benoten, mit den Eltern zusammenarbeiten, Aufbauarbeit leisten, Schüler bewerten, Statistiken vorlegen, usw. Sie arbeiten also insgesamt so viele Stunden wie jeder Angestellte im öffentlichen Dienst, d.h. 39-41 Std. wöchentlich (Stunden von 60 Minuten).

**Von Schulleitern wird ebenfalls verlangt, dass sie Unterricht geben, auch wenn ihre Stundenzahl verringert werden kann, damit sie Zeit für die Verwaltungsarbeit haben.** Wenn Schulleiter in



Forschungsprojekt gemeinsame Initiativen zur Stressprävention

**Sozialpartner zur Förderung angemessener Arbeitsplätze im Bildungssektor für ein gesünderes Berufsleben**

Dieses Projekt wird mit finanzieller Unterstützung der Europäischen Kommission ausgeführt. Zuwendungsvereinbarung Nummer VS/2015/0030.

Rente gehen, ist Ersatz oft schwer zu finden. Die Anforderungen der zusätzlichen Verwaltungsarbeit erscheinen relativ hoch im Vergleich mit den zusätzlichen Gegenleistungen wie das höhere Gehalt.

### 3. STRESSFAKTOREN

Seit der PISA 2000-Studie wurden zahlreiche Schulreformen im Top-down-Verfahren beschlossen. Dazu gehören: zunehmende Einführung von Ganztagschulen, Entwicklung schulspezifischer Profile, Einführung zentral organisierter Leistungsvergleiche, Verzicht auf schriftliche Beurteilung zugunsten mündlicher Gutachten, mehr Diagnoseverantwortung und interne sowie externe Bewertung von Schulen. Da die vertraglichen Arbeitsstunden sich nicht änderten, bleibt zur Durchführung neuer Initiativen wie dieser und anderer Pflichten nur ein „fiktiver“ Zeitrahmen oder der Einsatz außervertraglicher Arbeitsstunden. **Dadurch entstehen zunehmende quantitative Anforderungen mit zu wenig „Zeit zum Unterrichten“ und für viele Lehrer sogar größere Konflikte zwischen Arbeits- und Privatleben.**

Mit dem demografischen Wandel sinken in Deutschland die Schülerzahlen. In Nordrhein-Westfalen sind sie in vielen ländlichen Regionen rückläufig, steigen aber in den Ballungsräumen. Die Zahl der Schüler mit Migrationshintergrund steigt ständig und in manchen Schulen erreicht ihr Anteil nahezu 80%. Mit der Lockerung der Schuleinzugsgebiete in den letzten Jahren schicken Familien mit höherem Einkommen ihre Kinder in Grundschulen, die von weniger Kindern mit Migrations- oder schwierigem sozialem Hintergrund besucht werden. Diese Tendenz setzt sich in Haupt- und Mittelschulen (mittlere Sekundarstufe) fort. Das bedeutet für die Lehrer mancher Schulen, dass sie immer mehr mit verschiedenen Kulturen und Religionen konfrontiert sind und dass viele und sehr schwierige Schüler an einem Ort konzentriert sind. Diese Form der Segregation spiegelt sich entsprechend im Über- oder Unterengagement der Eltern im Schulleben. Die Lage wird durch das inklusive Schulmodell, d.h. das Unterrichten von Kindern mit und ohne Behinderung in derselben Klasse, noch erschwert. Immer mehr Lehrer müssen das inklusive Schulmodell umsetzen, aber nur die jüngere Lehrergeneration ist für die Arbeit in Klassen mit heterogenen Kindern ausgebildet. Die Weiterbildung ist unzureichend und immer mehr Lehrer versuchen, im Unterricht mehrere Rollen gleichzeitig zu spielen. **Dies kann zu Rollenkonflikten sowie zu hohen emotionalen und beruflichen Anforderungen führen, die durch Schulgebäude mit unzureichender Ausrüstung noch verschlimmert werden können.**

Die immer größere Diversität der Schüler verlangt nachhaltige Zusammenarbeit zwischen Lehrpersonal, Sozialarbeitern, Sonderschullehrern und Schulpsychologen. Aber solches Sonderpersonal gibt es nicht an allen Schulen, und wenn, dann sind sie oft nur für einige Stunden vor Ort. Viele kleinere Schulen, besonders Grundschulen, haben gar keine oder nur eine Teilzeitsekretärin. Hausmeisterstellen können aus Kostengründen zusammengelegt sein und die Hausmeisterdienste von den Schulen nur auf spezifische Anfrage in Anspruch genommen werden. In diesem Umfeld versucht das Unterrichtspersonal, Lücken selbst zu stopfen. Aber viele Lehrer sind nicht gewohnt, um Hilfe zu bitten oder offen über ihre Probleme zu reden, was zu **geringer sozialer Unterstützung, unzureichendem Kontakt mit Kollegen, Mangel an regelmäßigem Feedback und wenig Gemeinschaftsgefühl an den Schulen führen kann.**

2008 begann das Kultusministerium Baden-Württemberg in Zusammenarbeit mit dem VBE, der GEW (Gewerkschaft für Erziehung und Wissenschaft), dem PHV (Philologenverband) und dem BLV



Forschungsprojekt gemeinsame Initiativen zur Stressprävention

### **Sozialpartner zur Förderung angemessener Arbeitsplätze im Bildungssektor für ein gesünderes Berufsleben**

Dieses Projekt wird mit finanzieller Unterstützung der Europäischen Kommission ausgeführt. Zuwendungsvereinbarung Nummer VS/2015/0030.

(Berufsschullehrerverband) mit einer Risikoforschungsstudie an 4.200 Schulen. Sie wurde von der Freiburger Forschungsstelle für Arbeitswissenschaften (FFAW) durchgeführt und basierte auf dem Kopenhagener psychosozialen Fragebogen COPSOQ. Diese Umfrage über die Gesundheit der Lehrer war eine der weltweit größten (Befragung von 55.000 Lehrern mit einer Antwortquote von über 50 Prozent). Für den Lehrerberuf zeigten sich eine im Vergleich zur Gesamtstichprobe aller Berufe hohe emotionale Belastung. Als Gegengewicht wurden die Möglichkeiten der Einflussnahme und Entwicklung bemerkenswert positiv eingestuft. Regressionsmodelle wie die Umfrage von 2008 können sowohl schädliche als schützende gesundheitsrelevante Faktoren aufzeigen. Diese Faktoren können sich sogar gegenseitig ausgleichen: so kommt es, dass Lehrer, die mit ihrem Arbeitsplatz sehr zufrieden sind, durchaus gleichzeitig an Burnout-Symptomen und Symptomen kognitiver Belastung leiden können. Die fünf wichtigsten Faktoren für kognitive Stresssymptome waren: **starke Konflikte zwischen Arbeits- und Privatleben, schlechtes Benehmen der Schüler, Lärm und Stimmbelastung sowie relative Unklarheit der Rolle und der Bedeutung der Arbeit.** Natürlich sind diese Ergebnisse im Einzelnen von diversen Faktoren abhängig, beispielsweise der Art der Schule. So sind Lärm und Stimmbelastung an Sekundarschulen am höchsten und an Grund- und berufsbildenden Schulen am niedrigsten. Die Abwägung der Risiken muss also unbedingt so wie hier beschrieben in jeder einzelnen Schule erfolgen, wo Maßnahmen zur Verbesserung der Lehrgesundheit eingeführt werden können.

## **4. GUTE PRAXIS**

Derzeit führt die FFAW in Nordrhein-Westfalen Risikoabwägungen auf der Basis von COPSOQ durch. Der VBE und die GEW (die zwei wichtigsten Lehrgewerkschaften in Deutschland) forderten das Kultusministerium auf, **eine gemeinsame Initiative zu starten, die als Schwerpunkt die psychosozialen Herausforderungen hat, mit denen Lehrer konfrontiert sind.** Ihr Ziel ist es, Schulen bei der Entwicklung von Messungen zum Angehen psychosozialer Belange mit der professionellen Unterstützung von externen Psychologen und von Arbeitsmedizinern der BAD Gesundheitsvorsorge und Sicherheitstechnik (GmbH) zu helfen.

Der **VBE hat** außerdem **einige Konzepte zur Unterstützung von Lehrern auf der Ebene des Betragens und der Organisation entwickelt.** Es gibt beispielsweise das Online-Tagebuch, mit dem Lehrkräfte den Stress bei der Arbeit in Zusammenarbeit mit der Universität von Lüneburg (ein mittels Training umgesetzter psychologischer Dienst in Zusammenarbeit mit mehreren Universitäten - darunter Potsdam und Bremen) nachverfolgen können; und die „Lehrergesundheitstage“, die Unterstützung für den Umgang mit Stress bieten, usw. Außerdem gibt es eine breite Auswahl an Trainingsseminaren, die vom Staatsministerium als fortgeschrittene Ausbildungslehrgänge zugelassen wurden. Eines davon ist ein Zeitmanagement-Seminar, das nicht nur Hilfe für die Zeiteinteilung einzelner Lehrer, sondern auch für die Organisation des gesamten Zeitplans der Schule bietet.

Das **Kultusministerium von Nordrhein-Westfalen hat** in Zusammenarbeit mit einem Unfallversicherungsfonds und einem Gesundheitsversicherungsfonds ein **Programm zur Untersuchung von „Bildung und Gesundheit“ (BuG)** durchgeführt. Schwerpunkt des Programms ist die Gruppe der Lehrer, Eltern und Schüler mit dem Ziel, ihnen Anleitungen zu geben, wie Schulen „gesunde Schulen“ werden können. Einer der Aspekte ist die Verfügbarmachung von Geldmitteln, der andere ist die Organisation von Spezialschulungen, wobei immer der individuelle



Bedarf der Schule berücksichtigt werden muss. Das Programm fordert hohe Qualitätsstandards. Teilnehmende Schulen können also als Teil eines Netzwerks für gute Praxis angesehen werden.

Die Befragten erwähnten viele Beispiele für lokale gute Praxis, um den Stress zu bekämpfen, der für Lehrer mehr oder weniger direkt aus den Entwicklungen der oben beschriebenen Arbeitsbedingungen resultiert.

**Lehrer- und unterrichtsorientierte Leitung:** Schulleiter sehen sich eher als Coach denn als Inspektor. Sie sind für Personalmitglieder einfach anzusprechen, d.h. ihre Tür steht für Lehrer immer offen, wenn für eine Angelegenheit sofortige Unterstützung erforderlich ist. Aufrichtige Nachverfolgung der Anfragen von Lehrern und klares Feedback erzeugen ein Klima des Vertrauens und der Gerechtigkeit. Diese Kultur der Transparenz hilft, mögliche strukturelle Probleme und Lieblingsthemen für Schulungstage zu entdecken, um die Kompetenzen der einzelnen Lehrer und des gesamten Personals in einem ganzheitlichen Ansatz weiterzuentwickeln. Schulleiter greifen auch gerne direkt ein, wenn es Konflikte zwischen Lehrern und Eltern gibt. Das zeigt einerseits, dass sie ihr Personal unterstützen und kann andererseits auch dazu beitragen, dass alle beteiligten Parteien (wieder) konstruktiver miteinander umgehen.

Schulleiter: „Ich sehe meine Rolle darin, meine Lehrer zu unterstützen, ihnen bei der Entwicklung neuer Kompetenzen zu helfen und ihre Arbeit mit einem effizienten Arbeitsumfeld zu erleichtern.“

Lehrer: „Wir hatten schwierige Gespräche mit Eltern über Erziehung. Der Schulleiter gibt uns durch seine moderate Haltung das Gefühl, nicht allein zu sein, und ermutigt uns, unsere Meinung zu verteidigen.“

**Teamaufbau/Mitbestimmung/gemeinsame Identität:** Schulleitern kann gestattet werden, ihre Lehrkräfte selbst auszusuchen, „ihr“ Team aufzubauen. Dasselbe gilt aber auch für die Mitbestimmung von Lehrern, z.B. in der Diskussion von Problemen mit dem ganzen Personal, um herauszufinden, wie Erfahrungen geteilt werden können und wer zur Besserung der Lage beitragen kann. Lehrer werden auch ermutigt, sich den Unterricht von Kollegen anzusehen („Peer Learning“). Technisch gesehen wird so sichergestellt, dass alle Lehrer denselben Inhalt lehren, z.B. durch die Erstellung von Klassenarbeiten mit vergleichbarem Schwierigkeitsgrad. Die Einrichtung gemeinsamer Bildungsregeln gewährleistet, dass Schulen als gemeinschaftliche Einrichtung und nicht als Mischung verschiedener Lehrer, jeder mit seinem persönlichen Stil, wahrgenommen werden. Für Schüler ist es so vielleicht einfacher, zu wissen, wie sie sich verhalten müssen. Lehrern wird als Mitglieder einer größeren Einheit Achtung bekundet.

Schulleiter: „Lehrer sind gewohnt, sehr eigenständig zu arbeiten. Um den damit verbundenen Druck anzugehen haben wir gezeigt, dass sie nicht nur Probleme teilen, sondern auch gemeinsame Lösungen finden können.“

Lehrer: „Nach anfänglichem Zögern haben wir festgestellt, dass wir durch das Befolgen gemeinsam im Team erstellter Regeln nicht nur mehr Achtung von anderen erhalten, sondern dass auch unsere Selbstachtung und die soziale Unterstützung zunimmt.“

**Arbeitsverteilung / Rollenpräzision / neue Angebote:** Hier wurden früher von Lehrern erledigte alltägliche Verwaltungsarbeiten wie Mahnungen für abwesende Schüler dem Sekretariat anvertraut, damit sich die Lehrer auf das Unterrichten konzentrieren können. Die Einstellung von Sozialarbeitern dient demselben Zweck: sie vermitteln bei Konflikten zwischen Schülern, Lehrern und/oder Eltern, die von den Lehrern nicht allein gelöst werden können, etwa weil sie in den

Konflikt selbst verwickelt sind oder bei schwierigem sozialem Hintergrund der Familien der Schüler. Außerdem arbeiten sie mit dem Jugendamt zusammen. Die Entscheidung, welches Personal benötigt wird - ob mehr Lehrpersonal oder eher ein Sozialarbeiter - ist wichtig für die Schule. Auch externe Quellen können Unterstützung beistellen, z.B. Leute, die unter Vertrag mit den Schulen stehen und ihre Spezialbudgets für solche Angelegenheiten. Für die Gesundheit im eher medizinischen Sinne kann ein Physiotherapeut eingestellt werden, der sowohl mit Schülern als mit Lehrern trainiert (das kann beispielsweise über das BuG-Programm bezahlt werden - siehe oben).

Schulleiter: „Zusätzliches Nicht-Lehrpersonal gibt den Lehrern die Chance, sich auf ihre Hauptaufgabe zu konzentrieren: das Unterrichten der Schüler.“

Lehrer: „Wir waren zunächst skeptisch, ob ein Sozialarbeiter es besser machen kann, als wir. Aber dann haben wir gesehen, er nimmt den Stress weg, weil er Dinge erledigt, die wirklich zu viel für uns waren oder unsere Kompetenzen überschritten.“

**Neue Arbeitszeitgestaltung:** Ein effizientes Zeitmanagement in Schulen sollte Lehrerwünsche wirksam mit organisatorischem Bedarf in Einklang bringen. Die stellvertretende Schulleiterin einer der besuchten Schulen hatte eine spezifische Qualifikation für dieses Thema. Sie schulte selbst auch Lehrer im Auftrag des VBE (siehe oben). Sie traf sich jede Woche mit dem Schulleiter, um den Zeitplan der Schule zu aktualisieren. Am Anfang des Schuljahrs konnten Lehrer angeben, welche Arbeitszeiten sie bevorzugten. Es gab eine strenge Zeitaufteilung, um ein ausgeglichenes Arbeits- und Privatleben des Personals zu gewährleisten und der Erschöpfung vorzubeugen: Personalbesprechungen wurden kurz gehalten und nie am Ende langer Arbeitstage eingeplant. In der anderen Schule war der Zeitplan grundlegend geändert worden: der Schulleiter und das Personal hatten gemeinsam beschlossen, mit der Arbeit später anzufangen, das Mittagessen vorzulegen und längere Pausen einzulegen.

Stellvertretender Schulleiter: „Uns fiel auf, wie schlecht der Zeitplan war, beispielsweise mit endlosen Besprechungen, unklaren Stundenplänen. Klare Zeit- und Stundenpläne sind ein Zeichen der Achtung, die man der Tätigkeit anderer entgegenbringt.“

Lehrer: „Wir arbeiteten gegen unsere eigenen inneren Bedürfnisse und gegen die unserer Schüler. Seit die Stundenpläne für die Schule umorganisiert wurden, entsprechen sie besser unseren körperlichen Bedürfnissen. Berufs- und Privatleben sind besser miteinander vereinbar.“

**Investitionen in Gebäude / Ausrüstungen:** Eine Schule, deren Schließung vorgesehen war, wird in einen anderen Schultyp umgewandelt. Die lokale Verwaltung nahm diese Gelegenheit wahr, um das Gebäude zu renovieren und neue Ausrüstungen aufgrund der derzeitigen Lehrerfahrung anzuschaffen. Außerdem beantragte die Schule Mittel vom BuG-Programm (siehe oben), um Räume zum Nachdenken, für Sport, soziale Bedürfnisse, für das Training mit einem Physiotherapeuten und für ungestörtes Arbeiten zu schaffen. Das Personal musste für die Finanzierung aus diesem Programm an regelmäßigen Selbstbeurteilungs-Umfragen teilnehmen, wodurch die positiven Auswirkungen dieser Maßnahmen auch dokumentiert sind.

Schulleiter: „Separate, hübsch dekorierte Räume helfen Lehrern, sich nach der Belastung durch den hohen Lärmpegel in den Klassenräumen zu beruhigen und zu entspannen.“

Lehrer: „Es gibt immer noch viel daheim zu tun, aber daheim ist nicht mehr der Ort, an dem der Konflikt zwischen Entspannungswunsch und Arbeitsanforderungen ausgetragen werden muss.“



Forschungsprojekt gemeinsame Initiativen zur Stressprävention

**Sozialpartner zur Förderung angemessener Arbeitsplätze im Bildungssektor für ein gesünderes Berufsleben**

Dieses Projekt wird mit finanzieller Unterstützung der Europäischen Kommission ausgeführt. Zuwendungsvereinbarung Nummer VS/2015/0030.

## 5. SCHLUSSFOLGERUNGEN

Die Maßnahmen für weniger Stress und bessere Gesundheit sind unterschiedlich und werden von den Befragten oft als „nur kleine Schritte“ eingestuft. Wenn man die Perspektive erweitert, können viele dieser „kleinen Schritte“ als Bewegungen wahrgenommen werden, die Teil eines Kulturwandels der der Rolle des Lehrers in der Schule ist: einst individueller Alleskönner wird er immer mehr zum Mitglied eines Teams. Das belegt auch der Kommentar eines Schulleiters, dass sie „immer überlegen, was getan werden könnte, um meinen Lehrern ein Arbeitsumfeld zu geben, in dem sie gute Arbeit leisten können.“ Die Antworten von Lehrern in diesem Bereich waren beispielsweise, dass „es natürlich ungewöhnlich ist, die Klassen von Kollegen zu besuchen. Aber wir haben gelernt, dass unsere Arbeit leichter wird, wenn wir über unsere Rolle gemeinsam nachdenken.“

Außer dieser Haltung und der grundsätzlichen Änderungsbereitschaft wird der Erfolg von Initiativen auch durch einige strukturelle Bedingungen gefördert: die Möglichkeit, z.B. durch die vom Schulleiter getroffene Auswahl ein effizientes Team aufzubauen; fortgeschrittene Schulungsstrategien von und für Schulleiter und Lehrer (Befähigung); ein klares Bild davon, wer wofür verantwortlich ist und sein sollte (Arbeitsverteilung); genügend Zeit für Schulungen und Geldmittel für Ausrüstungen (ob auf Initiative der Gewerkschaft, des Arbeitgebers oder beider gemeinsam); professionelle Netzwerke, um von anderen Schulen zu lernen (gute Praxis).

Zum Schluss sollte eine weitere sehr wichtige Verbesserungsquelle nicht vergessen werden. Nahezu jede Maßnahme - ob Geldmittel dazu erforderlich waren oder nicht - beruhte auf dem Interesse des Personals an der eigenen Gesundheit. Dieses Interesse kann als Reaktion zustande kommen, wenn Symptome und Abwesenheit wegen Krankheit auftreten (der schlechte Weg), oder es kann durch systematische und präventive Risikoforschung entstehen (ein viel besserer Weg).



Forschungsprojekt gemeinsame Initiativen zur Stressprävention

**Sozialpartner zur Förderung angemessener Arbeitsplätze im Bildungssektor für ein gesünderes Berufsleben**  
Dieses Projekt wird mit finanzieller Unterstützung der Europäischen Kommission ausgeführt. Zuwendungsvereinbarung Nummer VS/2015/0030.

## 6. ANLAGE

### Anlage 1: Studiendelegation

Ute Foit VBE, Deutschland (ETUCE)  
Sarah Lyons NUT, Vereinigtes Königreich (ETUCE)  
Stéphane Vanoirbeck SEGEC, Belgien (EFEE)  
Sarah Kik, EFEE  
Susan Flocken, ETUCE  
Katharina Lenuck, ETUCE  
Clara Llorens, ISTAS (Wissenschaftliche Begleitung)  
Wouter Massink und Otilia Babara, Massink Media (Filmteam)

### Anlage 2: Programm

Case study in Germany: Agenda, key actors and informants		
DAY	HOUR	ACTIVITY
02.11. 2015	9:00 - 9:30	Visit to Primary School Richterich, Grünenthaler Str. 2, 52072 Aachen, <a href="http://www.ggs-richterich.de">www.ggs-richterich.de</a>
	9:30 - 11:00	Interview with the school leader Mr. Funk and vice-principal Ms. Engel
	11:30 - 13:00	Interview with teachers
	15:00 - 17:00	Welcome words from Ms. Marga Bourceau, VBE-chair of Städteregion Aachen and talk on the basis of the German background information with Mr. Udo Beckmann (Federal Chairman VBE)
	18:00 - 19:00	Session - Conclusion of the day
03.11. 2015	9:00 - 9:30	Visit to Ganztagshautpschule Kogelshäuserstr. 45, 52222 Stolberg, <a href="http://www.kogelschule.de">www.kogelschule.de</a>
	9:30 - 11:00	Interview with school leader Ms. Zilligen and member of extended school leading-team Mr. Einars
	11:00 - 11:30	Talk to school board director Mr. Müllejans and head of the department for regional development, education, youth and culture, Mr. Terodde, mayor of Aachen, Mr. Grüttemeier and Head of School Administration Stolberg Ms. Jansen
	11:30 - 13:00	Talk to secretary of state of the ministry for school and training North Rhein Westphalia Mr. Hecke and presentation of the ministry's programme Bildung und Gesundheit (BuG) by Dr. Reinink
	14:00 - 15:30	Interview with elected teachers
	17:00 - 18:00	Session - Conclusion of the day and the German Case Study