

**Strategien zur Verbesserung  
der Arbeitsorganisation:  
Förderung einer  
(auch) für das  
Kollegium  
gesunden Schule**

Dr. Andreas Krause

Arbeits- und Organisationspsychologie

Universität Freiburg

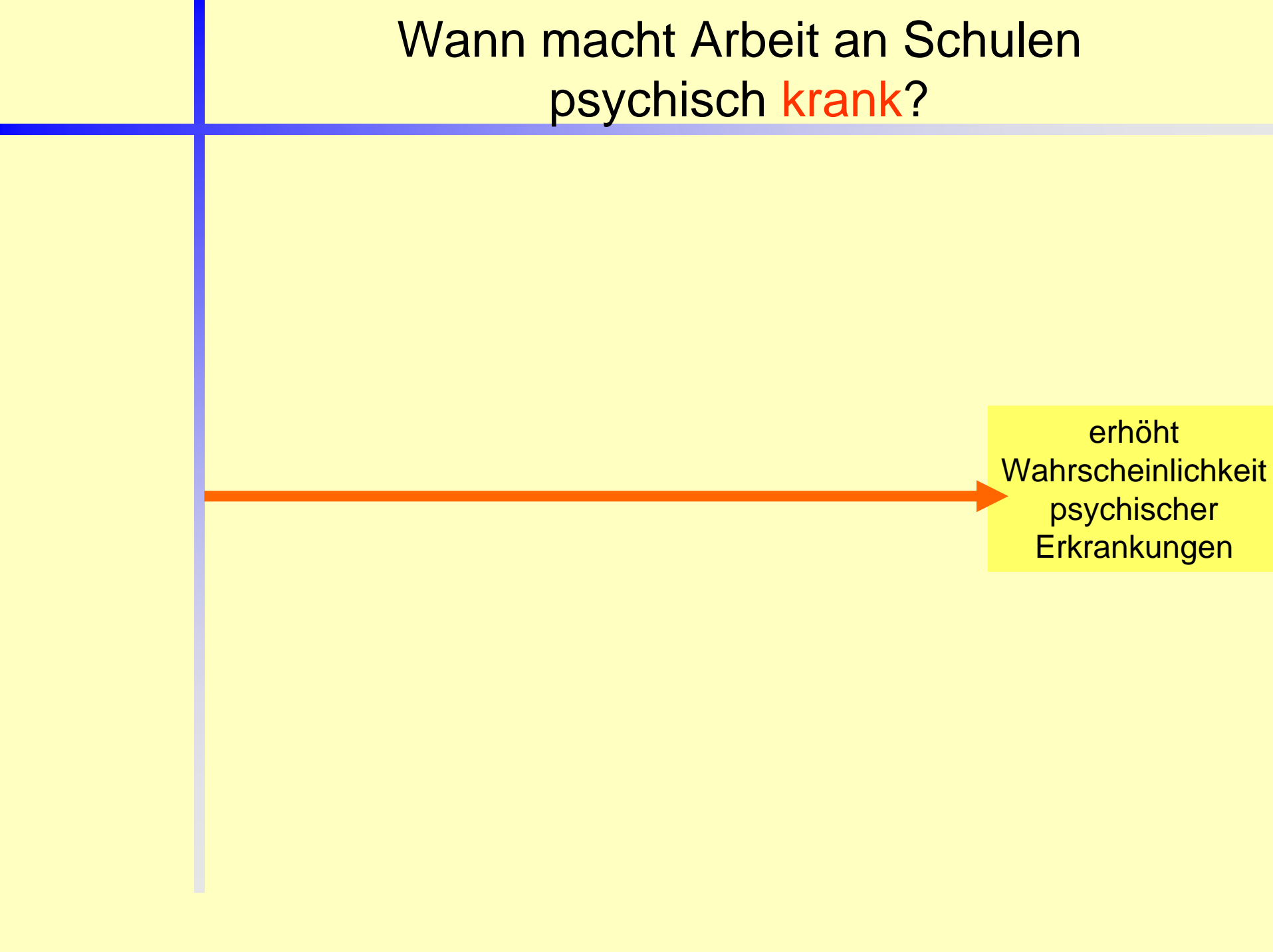
# Gesundheit

- Gesundheit ist nicht nur negativ (als Abwesenheit von Krankheit), sondern auch positiv zu fassen, z.B. über Handlungsfähigkeit:
  - „Gesundheit ist das Ausmaß, in dem Einzelne oder Gruppen in der Lage sind, einerseits ihre Wünsche und Hoffnungen zu verwirklichen und ihre Bedürfnisse zu befriedigen, andererseits aber auch ihre Umwelt meistern oder verändern zu können.“ (Ottawa-Charta)
  - Gesundheit = (Arbeits-)Alltag aktiv gestalten

# Wieso bleiben nur wenige Lehrkräfte „gesund“?

- Persönliche Vorannahmen klären
- Konsens: Der Lehrerberuf ist **psychisch** belastend.
- Dissens über die Ursachen.  
Häufig anzutreffende Sichtweise:  
Merkmale der Lehrkraft entscheiden darüber, ob sie gesund bleibt.
  - Eigenschaften (z.B. Selbstwirksamkeit, „Ambiguitätstoleranz“)
  - Einstellung, Motivation
  - Kompetenzen

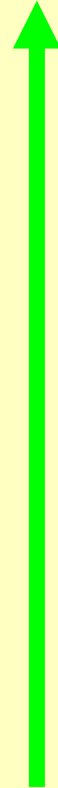
# Wann macht Arbeit an Schulen psychisch krank?



erhöht  
Wahrscheinlichkeit  
psychischer  
Erkrankungen

# Wann fördert Arbeit die Gesundheit an Schulen?

erhöht  
Wahrschein-  
lichkeit für  
psychische  
Gesundheit

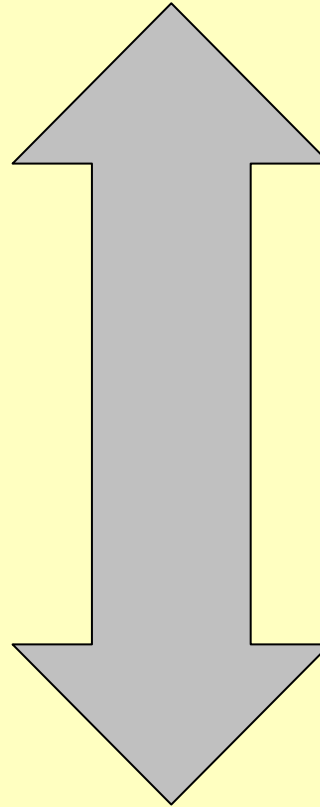


Wie schätzen Sie Ihre eigene  
Schule ein?

Welche Gefährdung ist Ihrer  
Meinung nach besonders kritisch?

# „Psychosoziale Gefährdungen beseitigen“ meint:

1. Organisationale Ressourcen stärken, z.B.
  - Soziale Unterstützung
  - Beteiligung an Entscheidungen
  - Entscheidungs- und Zeitspielräume
2. Qualifikationsprofil optimieren, z.B.
  - Stimmtraining
  - Umgang mit schwierigen Schülern
3. (Fehl-)Belastungen reduzieren, z.B.
  - Arbeitsorganisatorische Probleme
  - Überforderungen (z.B. Zeitdruck)
  - Soziale Konflikte
  - Unterrichtsstörungen



# Unterschiede zwischen Schulen

- Deutliche Schulunterschiede (sogar innerhalb der Schulart einer Region)

Hier kann jede Schule ansetzen.

- Aspekte des sozialen Miteinanders (Kollegium; Schulleitung; Partizipation; gemeinsame päd. Vorstellungen; Schüler; Eltern; Unsicherheit; Anerkennung)

- Geringe Schulunterschiede

Hier bedarf es radikaler Änderungen der Arbeitsorganisation („Heilige Kühe schlachten“).

- Zeitdruck, fehlende Erholungspausen, Zeitspielraum zu Hause/ in der Schule



# Was gehört zur Arbeitsorganisation an einer Schule? (Auswahl)

- Zuweisung von Lehrkräften auf Klassen; Klassenteams; Jahrgangsteams
- Gestaltung der Stundenpläne
- Vertretungsregelung
- Rhythmus, z.B.:
  - Pausen
  - Länge der U-Stunden
  - Unterrichtszeiten
- Größe der Räume, vorhandenes Material und Mobiliar
- Unterrichtsgestaltung
  - Projektunterricht, Wochenplan etc.
  - Tandems?
- Arbeitszeit (z.B. für gemeinsame Treffen: Kooperationszeiten)
- Personalauswahl
- Integrieren neuer KollegInnen
- Personalentwicklung
- Zusammenarbeit mit Eltern, Ausbildungsbetrieben und weiteren externen Kooperationspartnern
- Einsatz(-möglichkeiten) von EDV und neuen Medien
- Rituale (z.B. Start in den Tag)
- ...

# Grundfragen der Arbeitsorganisation an jeder Schule (Auswahl)

- Wie gehen wir mit unserer **Zeit** um?
  - Zeitlicher Rhythmus (Arbeiten, Lernen und Entspannen)
  - Wie ist Unterricht(-szeit) organisiert?
- Kommunikationsprozesse: Wie funktioniert die Zusammenarbeit im Kollegium?
  - Schul-, fächer-, klassenübergreifende Zusammenarbeit
- Wie gehen wir auf die unterschiedlichen Bedürfnisse im Kollegium ein?
  - Alter
  - Vollzeit-/Teilzeit-Lehrkräfte
- Inwiefern erfolgt eine „gerechte“ Verteilung der Arbeitsaufgaben im Kollegium?

# Grundfragen der Arbeitsorganisation an jeder Schule (Auswahl II)

- Wie gehen wir mit den ständigen Veränderungen um?
  - Im Bildungssystem (z.B. Anforderung zur Selbstevaluation)
  - Im direkten Umfeld (z.B. Sprachfertigkeiten der Schülerschaft, Unterstützung durch Eltern)
- Wie gehen wir mit auftretenden Schwierigkeiten (z.B. belastenden Unterricht) um?
  - z.B. Erleben von Überforderung in zu großen Klassen
- Nutzen wir unsere materiellen und finanziellen Ressourcen (z.B. Räumlichkeiten) optimal?
  - z.B. Bereitstellung von Arbeitsplätzen
- Wie stehen wir zum Thema Ganztagschule?

# Bewältigungsstrategien (aus der „Coping-Forschung“)

- **Individuelle** Bewältigungsstrategien beim Umgang mit Stress
  - Problemzentriert („instrumentell“)
    - Ziel, ein Problem zu lösen  
(z.B. über aktive Informationssuche)
  - Emotionszentriert („palliativ“)
    - Ziel, ein Problem zu überstehen, indem die eigenen Emotionen beeinflusst werden  
(z.B. eine bedrohliche Situation verharmlosen oder Alkohol trinken)
- **Organisationale** Bewältigungsstrategien
  - Aktiv (Problemzentriert)
  - Passiv (z.B. Problemsituation ignorieren)

# Ansätze für **aktive** Bewältigungsstrategien

	Reaktiv- korrektiv (auf festgestellte Gefährdungen reagieren)	Präventiv- protektiv (frühzeitig Ressourcen aufbauen)
Individuell		
Team		
Schule		
Außen- kontakte		

# Beispiele für Einzelmaßnahmen I

- Verbesserte Ernährungsangebote/ Einrichtung einer Cafeteria/ Bereitstellen von gesunden Getränken im Lehrerzimmer
- Stärkung einer Feedbackkultur (durch Einführung von kollegialer Beratung oder Hospitation)
- Teamentwicklung;  
Förderung von Teamstrukturen und sozialer Kompetenzen im Kollegium
- Orte und Gelegenheiten zum Austausch schaffen
  - z.B. „angenehmes Lehrerzimmer“ und zudem Nutzungsregeln aufstellen
  - Regelmäßige Besprechungen (jour fixe)
- Protokolle einführen bei Besprechungen (um Reibungsverluste zu vermeiden)

# Fazit

- Die Lehrertätigkeit ist psychisch belastend.
- Das Arbeitsschutzgesetz legt einen Blick auf die Schule (und nicht auf das Individuum) nahe.
- Es ist bekannt, welche *potenziellen* psychosozialen Belastungen und Ressourcen an Schulen bestehen.
- Durch eine Gefährdungsbeurteilung an der Schule (mit Ihrer Beteiligung!) lässt sich der Ist-Zustand feststellen.
- Eine Reduzierung psychosozialer Gefährdungen setzt voraus, dass sich das Kollegium aktiv beteiligt:  
**gemeinsame, aktive Strategie** (Schulentwicklung)
- Schulen sollten prüfen, welche spezifische externe Unterstützung sie benötigen – und diese aktiv einfordern.
  - Was brauchen wir?  
Trainings, Beratung, Feinanalysen...
- Nicht-lösbare Gefährdungen an übergeordnete Stellen (und Leitstelle) weiterleiten.  
*Einbindung in Gesamtkonzept des Ministeriums*