

Vorwort

Viele Lehrerinnen und Lehrer klagen seit Jahr und Tag über wachsende Belastungen im Schulalltag. Zu Recht, wie dieses Buch zeigen wird. Sie arbeiten ganz offenbar zu viel und die Schüler/innen zu wenig. Das zeigen einschlägige Unterrichtsbeobachtungen und Befragungsergebnisse. Doch nicht nur im Unterricht entstehen Belastungen, sondern auch im Vor- und Umfeld dieser Kerntätigkeit. Viele schulorganisatorische Maßnahmen und Regelungen sind über Gebühr belastend und bewirken, dass sich Stress, Verunsicherung und sinnlose Beschäftigungseffekte einstellen. Aber auch am individuellen Arbeitsstil und Zeitmanagement vieler Lehrkräfte lässt sich manches ändern. Vieles wird zu umständlich und aufwändig angegangen. Die Suche nach arbeits-, zeit- und nervensparenden Alternativstrategien lohnt also gewiss. Darum wird es in diesem Buch gehen. Zurückgegriffen wird dabei auf Erfahrungen, wie sie im Rahmen einschlägiger Schulentwicklungsvorhaben in unterschiedlichen Bundesländern gesammelt werden konnten.

Zur Ausgangssituation: Die Klage über Lehrerbelastung ist wahrscheinlich so alt wie die Schule selbst. Dennoch, seit Beginn der 1990er-Jahre haben sich die Umstände, unter denen Lehrerinnen und Lehrer ihren Dienst tun müssen, ganz fraglos verschärft und verschlechtert. Die Frage ist nur, welche Schlussfolgerungen daraus gezogen werden. Bloßes Klagen und politisches Rasonieren hilft sicherlich nicht wirklich weiter. Die aktuelle Belastungskrise von Lehrerinnen und Lehrern ist weder Schicksal noch selbst verschuldetes Unheil. Sie hat ihre Ursachen – und daran lässt sich eine ganze Menge ändern. Das gilt auch und nicht zuletzt unter den restriktiven bildungspolitischen Bedingungen der Gegenwart. Um es klar und deutlich zu sagen: Wer Entlastung erreichen will, muss im eigenen Regiebereich beginnen – am eigenen Arbeitsplatz, im eigenen Unterricht sowie im übergeordneten Bereich des Schulmanagements. Denn das Hoffen auf »die da oben« ist derzeit keine besonders tröstliche und Erfolg versprechende Perspektive. Da gibt es wirksamere Strategien. Das wird in diesem Buch gezeigt und anhand vielfältiger Praxisanregungen konkretisiert.

Vieles spricht dafür, dass es sich lohnt, die Flucht nach vorne anzutreten und die eigene Entlastung intelligent und couragiert anzubahnen? Die Möglichkeiten der »Selbsthilfe« in Schule und Unterricht sind erfahrungsgemäß noch lange nicht ausgeschöpft. Im Gegenteil: Viele der Belastungen, die Lehrkräfte derzeit beklagen, sind zu einem nicht unwesentlichen Teil »hausgemacht«, d.h., sie resultieren aus fragwürdigen Gewohnheiten und Praktiken, wie sie sich im schulischen Alltagsgeschäft eingespielt haben. Daran zu rütteln ist zwar nicht leicht, dürfte angesichts der aktuellen bildungspolitischen Restriktionen aber die einzige Handlungsperspektive sein, die relativ kurzfristig spürbare Entlastungswirkungen für Lehrerinnen und Lehrer verspricht.

Das Positive an dieser Strategie der »konstruktiven Selbsthilfe« ist, dass man endlich aus dem Teufelskreis von Klagen → Anklagen → Rechtfertigen → Verzagen → Resignieren ... herauskommt – einem Teufelskreis, den ein Beobachter der schulischen Szene unlängst in die Worte gefasst hat: »Pädagogen investieren ungemein viel Zeit und Energie in das Beklagen von Problemen und in das äußerst kreative Begründen, warum nichts geht. Aber sie investieren wenig oder keine Zeit in das *versuchsweise* Lösen dieser Probleme.« An dieser Beschreibung ist fraglos was dran. Nur, wem ist mit diesem Fatalismus gedient? Den Lehrer/innen und Schüler/innen am wenigsten. Wer den Blick nach vorne aufgibt und sich lediglich als Opfer wähnt, ignoriert seine Chancen und Problemlösungsmöglichkeiten. Deshalb das vorliegende Buch. Es soll Mut machen und erprobte Wege aufzeigen, wie sich Lehrkräfte couragiert, ideenreich und wirksam entlasten können.

Die Idee zum Buch ist im Rahmen zahlreicher Lehrerfortbildungs- und Schulberatungsveranstaltungen entstanden. Anstoß und Auslöser war die immer wieder gestellte Frage, wie sich denn die Mehrbelastung der Lehrkräfte im Zuge schulischer Innovationsprozesse glaubwürdig minimieren lasse. Die Ansatzpunkte und Strategien, die dabei herausgekommen sind, lassen sich in den nachfolgenden Kapiteln nachlesen. Hierbei hat sich eine Erkenntnis als zentral herauskristallisiert, die in unzähligen Reflexionen, Versuchen und strategischen Beratungen immer wieder bestätigt wurde: Lehrerentlastung ist in der Einzelschule nicht nur nötig, sondern auch in recht praktikabler Weise »machbar«. Das beginnt bei der Veränderung der individuellen Arbeitsorganisation von Lehrkräften und reicht über die Kultivierung neuer Lehr- und Lernverfahren im Unterricht bis hin zu arbeitsteiligen Strategien der Unterrichtsvorbereitung sowie zur Einführung zeitsparender Konferenzmodalitäten und Freistellungsregelungen durch die Schulleitung. Zentral bei alledem ist: Das »Aufwand-Ertrags-Verhältnis« muss besser werden. Daran zu arbeiten lohnt.

Danken möchte ich all den Steuerungsteams, Trainer/innen und Lehrkräften, die an der Entstehung dieses Buches mitgewirkt haben, indem sie alternative Entlastungsstrategien mit bedacht und erprobt haben. Es war für mich immer wieder ermutigend und inspirierend zu sehen, wie viel Kreativität, Teamgeist und unkonventionelles Denken dabei zum Vorschein gekommen sind. Manche Strategien mögen »schlitzohrig« genannt werden, andere sind vielleicht auch einfach nur intelligent konzipiert. Auf jeden Fall hat sich in praxi gezeigt, dass mit den dargelegten »Hilfen zur Selbsthilfe« wirksame Lehrerentlastung zu erreichen ist.

Widmen möchte ich das Buch meiner Frau Doris, die in ihrer neuen Position als Schulleiterin sicherlich zahlreiche Gelegenheiten finden wird, den dargelegten Strategien zur Lehrerentlastung auf den Grund zu gehen und deren Vermittelbarkeit und Wirksamkeit zu testen. Für diese und andere Pionierarbeiten wünsche ich ihr viele ermutigende Erfolgserlebnisse.

Einleitung

Die bundesdeutsche Bildungslandschaft ist in Bewegung. Neue Lehrpläne entstehen, neue Bildungsstandards werden formuliert. Präsentations- und Projektprüfungen halten Einzug in den Schulalltag und lassen deutlich werden, dass es mit dem herkömmlichen Pauken und Belehren nicht mehr getan ist. Neue Kompetenzen sind gefordert. Das gilt für die Schüler/innen genauso wie für ihre Lehrkräfte. Die Unterrichtsarbeit wechselt von der Input- zur Outputorientierung. Auf das Können kommt es an – so lautet die neue Devise der Bildungsverantwortlichen. Und weiter: Kollegien müssen Schulprogramme schreiben und Qualitätssicherung betreiben. Sie sind gehalten, ihre Arbeit von Zeit zu Zeit zu evaluieren und festgestellte Defizite und Probleme möglichst nachhaltig zu beheben. Lehren und Lernen im Umbruch.

Die betroffenen Lehrkräfte und Schulleitungen stehen unter Druck. Sie sollen Schule gestalten und Unterricht entwickeln, Autonomie nutzen und mit knappen Ressourcen auskommen, neue Kompetenzen fördern und in Teams operieren, Personalentwicklung betreiben und Qualitätssicherung gewährleisten, Schulprogramme entwickeln und Rechenschaftsberichte vorlegen, kundenorientiert arbeiten und in möglichst überzeugender Weise »unternehmerisch« handeln. Dies alles macht deutlich, dass die Lehrerschaft massiv Gefahr läuft, in eine chronische Überforderungssituation hineinzuschlittern, wenn nicht schleunigst für Entlastung gesorgt und eine gezielte Bündelung der vorhandenen Kräfte erreicht wird.

Neuere Studien zeigen in alarmierender Weise, wie blockiert sich viele Lehrkräfte mittlerweile fühlen. Das viel zitierte Burn-out-Syndrom ist nur die Spitze des Eisbergs. Wenn sich zwei Drittel der Lehrerschaft – wie Studien zeigen – durch die neuen Bedingungen und Anforderungen im Lehrerberuf mehr oder weniger stark überfordert fühlen, dann ist das alarmierend und nicht einfach mit dem Verweis auf die »wehleidige Lehrerschaft« aus der Welt zu schaffen. Die Krise ist da und muss nicht länger herbeigeredet werden. Wer die chronische Überforderung vieler Lehrkräfte im Schulalltag nicht wahrhaben will, macht einen Fehler und läuft Gefahr, den Zeitpunkt zum Gegensteuern zu verpassen. Deshalb: Es ist dringend an der Zeit, den Lehrkräften praktikable Mittel und Wege zu eröffnen, die ihnen helfen, sich und andere in den Kollegien zu entlasten. Darum geht es in diesem Buch.

Die Crux ist nämlich, dass das Gros der Lehrerschaft auf die aktuellen Umbrüche in Schule und Unterricht nicht recht vorbereitet ist. Weder während der eigenen Schulzeit noch im Zuge der Lehrerausbildung haben sie hinreichend studieren können, wie bei 26–28 Wochenstunden Unterrichtsverpflichtung ein angemessenes Handlungspertoire zur Bewältigung der skizzierten Aufgaben und Herausforderungen aussehen kann. Im Gegenteil: Vieles, was gemeinhin im Verlauf der Lehrerausbildung gelernt

wird, ist vergleichsweise altbacken und eher dazu angetan, die traditionelle Lehrerrolle zu verfestigen. Kein Wunder also, dass sich viele Lehrkräfte mit den neuen Anforderungen und Belastungen recht schwer tun.

Was tun? Der seit Jahren zu beobachtende Trend, der Belastungsproblematik mit Vertröstungen und Rechtfertigungen der verschiedensten Art zu begegnen, ist deshalb keine besondere Hilfe, weil dadurch die praktischen Arbeitsumstände der Lehrkräfte weder tangiert noch nennenswert verbessert werden. Mit positivem Denken, bildungspolitischem Fatalismus oder subjektiven Distanzierungsstrategien kommt man nicht weit. Vielmehr verlangt eine nachhaltige Entlastung der Lehrkräfte in Schule und Unterricht vor allem eines: die Aneignung und Klärung hilfreichen Strategien und Skills zur besseren Bewältigung der angedeuteten Aufgaben und Herausforderungen.

Diese »instrumentelle Orientierung« ist kennzeichnend für das vorliegende Buch. Dementsprechend lauten die konzeptionellen Leitfragen: Was können Lehrer/innen, Schulleitungen und sonstige Bildungsverantwortliche konkret tun, um die bestehenden Arbeitsumstände der Lehrkräfte so zu verbessern, dass ein Mehr an Entlastung und Berufszufriedenheit erreicht wird? Oder konkreter: Wie kann es eine Lehrkraft im Rahmen ihrer häuslichen Unterrichtsvor- und -nachbereitung und/oder im Zuge ihrer alltäglichen Unterrichtsarbeit schaffen, entspannt und erfolgreich über die Runden zu kommen? Aber auch: Was kann auf schulorganisatorischer Ebene vom Kollegium und/oder von der Schulleitung getan und verändert werden, damit vermeidbare Belastungen im Schulalltag wirksam reduziert werden? Fragen dieser und anderer Art werden in den nachfolgenden Kapiteln praxisnah thematisiert und beantwortet.

Zum Aufbau des Buches im Einzelnen: In Kapitel I wird zunächst genauer dargelegt, wie es um die aktuelle Belastungssituation von Lehrerinnen und Lehrern in unseren Schulen bestellt ist. Dazu wird auf neuere Studien und Befragungen zurückgegriffen, die eines sehr deutlich machen: Die Situation ist ernst! Wie ernst, das wird im zweiten und dritten Abschnitt des ersten Kapitels verdeutlicht und durch nähere Ausführungen zu den neuen und alten Herausforderungen im Lehrerberuf untermauert. Die Leitfrage dabei: Was macht den Lehrerberuf seit Jahren so belastend, dass viele Lehrerinnen und Lehrer an ihre physischen und psychischen Grenzen gelangen? Zur Beantwortung dieser Frage wird sowohl die aktuelle Reformoffensive sondiert als auch eingehender analysiert, welche sonstigen Faktoren und Quellen zur Steigerung der Belastung von Lehrerinnen und Lehrern im Schulalltag beitragen

Diesem Analyseteil folgt im vierten Abschnitt eine knappe Bilanz und Problematisierung der aktuell praktizierten Entlastungsstrategien von Lehrerverbänden, Bildungspolitik, Schuladministration und Lehreraus- und -fortbildung. Darüber hinaus wird ein kritischer Blick auf die ins Kraut schießenden »Anti-Burnout-Angebote« von Psychotherapeuten und entsprechend ausgerichteten Rehabilitationskliniken geworfen. Hier ist ein richtiger Markt entstanden, der Rekreation, Entspannung und berufliche Stabilisierung und Neuorientierung für Lehrerinnen und Lehrer verspricht. Die Bilanz kann vorweggenommen werden: Die Problematik der Lehrerbelastrung ist erkannt; es wird auch einiges versucht, um dem drohenden Burn-out entgegenzuwirken, allerdings erreichen und verbessern die meisten Ansätze zur Lehrerentlastung bis dato

viel zu wenig die konkreten Arbeitsumstände und -operationen von Lehrerinnen und Lehrern in Schule und Unterricht.

In Kapitel II wird diese eher ernüchternde Bilanz durch bewährte Entlastungsansätze und -strategien aus der Arbeit des Verfassers angereichert. Dabei stehen die individuellen Handlungs- und Entlastungsperspektiven der einzelnen Lehrpersonen – einschließlich Schulleitungen – im Vordergrund. Unter dem Motto »Wie Lehrkräfte sich selbst entlasten können« wird gezeigt und durch vielfältige Anregungen und Beispiele konkretisiert, wie schulintern für Entlastung und ein Mehr an Berufszufriedenheit gesorgt werden kann. Das beginnt mit einer Reihe von Anregungen zum verbesserten »Selbst- und Zeitmanagement« von Lehrerinnen und Lehrern und reicht über praktische Anregungen zur Förderung selbstständigen und selbstverantwortlichen Lernens im Unterricht bis hin zur systematischen Unterstützung und Verbesserung der Lehrerkoope-ration auf unterschiedlichen Ebenen. Hinzu kommen in den Abschnitten vier und fünf bewährte Strategien und Tipps zur Effektivierung und Humanisierung des schulinternen Konferenz- und Innovationsmanagements sowie zur wirksamen Entlastung der Lehrkräfte mittels offensiver Eltern- und Öffentlichkeitsarbeit.

In Kapitel III wird die schulinterne Strategieebene verlassen und schlaglichtartig aufgerissen, welche bildungspolitischen Schlussfolgerungen und Empfehlungen sich aus alledem ableiten lassen. Denn so engagiert und überzeugend die einzelnen Lehrkräfte und Schulleitungen ihre Entlastung auch immer organisieren mögen, sie brauchen auch und zugleich externe Unterstützung und Hilfe, um nachhaltige Entlastungseffekte erzielen zu können. Wer diesen Zusammenhang zwischen Bildungspolitik, Schulorganisation und Lehrerentlastung übersieht, läuft Gefahr, die Chancen pädagogischer Einzelaktionen zu überschätzen. Wirksame Lehrerentlastung braucht auch und zugleich unterstützende Rahmenbedingungen, die ein konzertiertes Arbeiten in Schule und Unterricht gewährleisten. Dieser Befund wird in Kapitel IV durch diverse Rückmeldungen von Lehrkräften und Schulleiter/innen untermauert.