

## Warum Arbeitssicherung über allem stehen sollte

16. Oktober 2023

### Kommentar zur FAZ vom Sonntag; Ausgabe vom 01. Oktober 2023

Es gab es 2 Berichte, die sich mit dem Thema Fachkräftemangel beschäftigen. Im ersten Bericht macht Janina Kugel, Senior Advisor bei der Boston Consulting Group darauf aufmerksam, dass wir die Klimaziele nur erreichen, wenn wir dafür genügend Personal haben. Und im zweiten Bericht beschreibt Julia Schaaf das Dilemma im deutschen Schulwesen, das bereits heute vom Lehrermangel betroffen ist:



Quelle: Frankfurter Allgemeine Sonntagszeitung vom 01.10.2023

## Früher galt Unterrichten manchen als lockerer Halbtagsjob mit langen Ferien. Heute heißt es oft, der Beruf mache krank. Julia Schaaf hat recherchiert, wie belastend die Arbeit in der Schule wirklich ist.

In der zweiten Woche nach den Sommerferien dachte Franziska Klumpp zum ersten Mal: „Das schaffe ich nicht.“ Ein Blick in den Kalender, nur 15 Unterrichtswochen bis zum Start ins Schuljahr und Klassenfahrten draufgehen. Wie sollte sie in diesen kurzen Halbjahr zehn Klassenarbeiten und Klausuren unterbringen? Klumpp, 52 Jahre, Lehrerin für Deutsch, Englisch und Latein an einem Berliner Gymnasium, Zweittreppenstelle, rechnet in Stapeln: Fünf Klassen und fünf Vertretung in Mathe! Und wieso fällt die Biolehrerin jetzt längerfristig aus?

Wie lange halten Lehrer durch? Wie immer in deutschen Bildungswesen ist die Antwort kompliziert und auch mit Zahlen nicht ohne Weiteres aufzudröseln. Klar ist, dass ein beträchtlicher Anteil der Lehrer nicht erst mit Erreichen der Altersgrenze in den Ruhestand geht, sondern früher aufhört. Der Anteil der Pensionierungen, die wegen Dienstunfähigkeit erfolgen, pendelt bundesweit seit 2014 bei circa 2000 Prozent. Wie aus Zahlen der Statistischen Bundesamts hervorgeht, gab es 2021 einen Anstieg auf 15,4 Prozent. Für eine Deutung ist es noch zu früh. Durchschnittsalter bei Dienstunfähigkeit zuletzt: 57 Jahre.

Eine Statistik, die Krankenstand und stressbedingte Langzeiterkrankungen für alle Bundesländer vergleichbar auflisten würde, fehlt. Hessen will im Februar die Ergebnisse seiner neuen Krankentagestatistik veröffentlichen. In Nordrhein-Westfalen, das diese Zahlen schon länger erhebt, waren Lehrer in den vergangenen Jahren im Schnitt meist weniger Tage krank als die übrigen Beschäftigten des Landes. Im Jahr 2022 hat sich dieses Verhältnis umgekehrt, mit 0,25 Prozent hatten Lehrer zuletzt einen deutlich höheren Krankenstand als andere Landesbe-

dienstete. Das Schulministerium weist allerdings darauf hin, dass 2022 erstmals nach den coronabedingten Einschränkungen mit Distanzlernen, Test- und Maskenpflicht wieder normaler Unterricht stattfand. Das könnte das Anstiegsrisiko in den Klassenzimmern erhöht haben.

Die GEW Niedersachsen schlägt trotzdem Alarm, die Zahl der Krankentage sei explodiert: Der Zuwachs allein zwischen den Schuljahren 2019/20 und 2021/22 habe an Grundschulen 150 Prozent betragen, an Gesamtschulen sogar 160 Prozent. Bei den Pensionierungen sei der Anteil der Lehrer, die entweder freiwillig oder wegen Dienstunfähigkeit vorzeitig in den Ruhestand gingen, innerhalb von zehn Jahren von 41,2 auf 55,6 Prozent im Jahr 2021 geklettert. „Ich finde das sehr besorgniserregend“, sagt der stellvertretende Landesvorsitzende, Holger Westphal. „Wir haben nicht genug Lehrkräfte im System, und die, die wir haben, sind den steigenden Belastungen ausgesetzt, dass sie irgendwann sagen: Ich kann das nicht mehr schaffen.“ Westphal berichtet, dass im vergangenen Schuljahr rund 80 Lehrer in Niedersachsen ihre Verbeamtung zurückgegeben hätten – statt üblicherweise 20. Die Anfragen bei einer landeseigenen Beratungsstelle, die Schulbeschäftigten in psychischen Krisen und bei Langzeiterkrankungen zur Seite steht, hätten sich seit 2019 mehr als verdreifacht.

Marita Selm (Name geändert) wusste, dass es so nicht weitergehen konnte, als sie im Lehrerzimmer eine freundliche Kollegin anblinzelte, einer Kleinigkeit wegen, aus dem Nichts heraus. Sie ging zum Hausarzt. „Ich brauche mal vier Wochen eine Auszeit“, sagte sie. Der Arzt sah sie an und antwortete: „Vier Wochen werden wohl nicht reichen.“ Knapp ein halbes Jahr war Selm krankgeschrieben. Dann wurde sie wegen Dienstunfähigkeit in den Ruhestand versetzt. Lange hatte die Englischlehrerin ein schlechtes Gewissen: „Jetzt bist du Mitte 50 und leistest nichts mehr“, dachte sie. Die „faulen Sacke“ von Altkanzler Gerhard

Schröder, diese Mischung aus Geringschätzung und Neid, Sprüche wie „Lehrer haben vormittags recht und nachmittags frei“ – ihr Leben lang hatte sie dagegen angearbeitet und noch beim Wäscheaufhängen ihren Unterricht geplant. „Dabei kann man doch super denken“, sagt sie ironisch.

Das war das Problem: Abhalten ging nicht mehr. Ihr Kopf arbeitete, arbeitete, arbeitete. Selbst nachts fand Selm keine Ruhe. In den Sommerferien brauchte sie drei Wochen, um so weit runterzufahren, dass es für ein bisschen Erholung reichte. Gegen den Frost ab sie Schokolade, am Ende wog sie hundert Kilo – ein Teufelskreis: „Alle Leute sagen immer: Sport! Sport! Aber machen Sie mal Sport, wenn Sie sich total erschöpft fühlen!“

Fachlich, sagt Selm, hatte sie beste Voraussetzungen. Lehrerin war immer ihr Traumberuf. „Trotzdem ist es zu viel gewesen.“ Auch sie macht eine Rechnung auf: Vollzeitstelle, zwei Oberstufenkurse à 20 Schüler, vier Klassen à 30 Schüler in der Sekundarstufe I. Macht 160 Schüler. „Dann heißt es immer so von oben, die Klassengröße spielt keine Rolle. Aber hinter diesen Schülerzahlen steht eine Menge Arbeit.“

Dank einer Psychotherapie versteht Selm heute besser, woher ihr Perfektionismus kommt und dass es wichtig sein kann, auch mal Nein zu sagen. Ihre Belastbarkeit jedoch ist nicht zurückgekehrt. Funktionieren zu müssen setzt sie unter Druck, noch Jahre später. „Mehr als drei Termine die Woche stressen mich“, sagt Selm.

Was die psychische Erschöpfung angeht, sind Lehrer im Vergleich zu anderen Berufen nicht am schlimmsten dran. Eine Studie der Hochschule Koblenz und der Fliehdner Fachhochschule Düsseldorf zeigt für die Zeit vor Corona auf, dass Erzieher, Alten- und Krankenpfleger insgesamt stärker unter Beschwerden wie Müdigkeit, Kopfschmerzen und Reizbarkeit litten als Lehrer. Und während in all diesen sogenannten Interak-

tionsberufen die psychische Erschöpfung zwischen 2006 und 2012 stieg, ist sie bei Lehrern anschließend bis 2018 – im kräftigen – sogar zurückgegangen. In der groß angelegten Studie folgte immer noch deutlich stärker belastet als Erwerbstätige in Berufen, in denen nicht so eng mit Menschen gearbeitet wird.

Natürlich hat das Burnout-Risiko auch eine individuelle Komponente. Überengagierte und überforderte Kollegen sind anfälliger als Lehrer, die sich einen schlanken Fuß machen, und die gibt es Studien zufolge auch. Selbstwirksamkeit, also erfolgreicher Unterricht und positive Erfahrungen mit den Schülern, die eigene Distanzierungsfähigkeit sowie gute Unterstützung im Kollegium können dazu beitragen, dass Lehrer besser gegen psychische Erschöpfung gewappnet sind. Eine umfangreiche Befragung von Gymnasiallehrern im Auftrag des Deutschen Philologienverbands brachte es 2020 auf die paradoxe Formel: hoch belastet und hochzufrieden. Obwohl neun von zehn Gymnasiallehrern über ihr Arbeitspensum und viele andere Dinge ärgerten, sagten fast genauso viele, sie seien zufrieden mit ihrem Beruf. Neben der Arbeit mit den Schülern galten vor allem die flexible Zeiteinteilung und die Autonomie im Unterricht als Plus.

Vor dem Hintergrund des Lehrermangels erhält die Frage nach der Belastung im Schuldienst nun neue Brisanz. Nicht nur, dass jede Lehrkraft, die im Klassenzimmer ausfällt, die ohnehin vorhandene Lücke größer werden lässt. Nicht nur, dass dann die Arbeit auf den verbleibenden Schultern verteilt werden muss. Grundsätzlich aufgemischt hat die Debatte eine Stellungnahme der Ständigen Wissenschaftlichen Kommission der Kultusministerkonferenz vom Januar. Angesichts der sich verschärfenden Lage warten die Unterrichtsfor-

derungsstellen auf der folgenden Seite

Vor dem Hintergrund des Lehrermangels erhält die Frage nach der Be- und Überlastung im Schuldienst nun neue Brisanz. Nicht nur, dass jede Lehrkraft, die im Klassenzimmer ausfällt, die ohnehin vorhandene Lücke größer werden lässt. Nicht nur, dass dann die Arbeit auf den verbleibenden Schultern verteilt werden muss. Grundsätzlich aufgemischt.

Quelle: Frankfurter Allgemeine Sonntagszeitung vom 01.10.2023

Beide Berichte erinnerten mich an meine persönlichen Erlebnisse.

Denn der Ablauf ist immer so, wie es Julia Schaaf im Bericht über das Schulwesen beschreibt: **Stellen sind nicht länger nicht besetzt – das Tagesgeschäft soll aber so weitergehen wie bisher – die Belegschaft beisst auf die Zähne – die ersten kommen an die Belastungsgrenze – die Belastungsgrenze wird irgendwann überschritten und es kommt zu langen Ausfällen.**

Trotz besseren Wissens erscheint es so, als ob wir immer noch nach dem Muster der letzten 35 bis 40 Jahre vorgehen, als es lange Zeit grundsätzlich mehr Arbeitnehmer:innen als offene Stellen gab. Wir sehen heute immer noch die weit verbreitete Vorgehensweise, dass erfahrene Mitarbeiter:innen über ATZ-Programme aus Unternehmen ausscheiden, dass der Fokus rein auf der Personalsuche liegt und dass die jüngeren Generationen sehr viel schneller ein Unternehmen wieder verlassen als früher. Man kann mit so einer Situation so lange gut umgehen wie es in den vergangenen Jahrzehnten auf dem Arbeitsmarkt mehr Nachfrage als Angebot gab. Nur hat sich das eben verändert. Der frühere Arbeitgebermarkt hat sich zu einem Arbeitnehmermarkt entwickelt:

**Dazu ein Beispiel aus meiner beruflichen Praxis:**

Bei uns herrschte ein etwas sorgloser Umgang in Bezug auf Personal – gerade in der Kfz-Branche ging man immer davon aus, dass man eine attraktive Branche ist. Es gab an sich immer genügend Bewerbungen. Aber aus verschiedenen Gründen fehlten in unseren Autohäusern auf einmal Kfz-Mechaniker, Serviceannehmer bis hin zu einem verwaisten Empfang. Die Umsätze gingen logischerweise in den Keller; die betriebswirtschaftlichen Ergebnisse waren schlecht, die Eigentümer waren verständlicherweise alles andere als begeistert.

Jetzt kam das, was Julia Schaaf beschreibt:

**Führungskräfte versuchten über Monate in die Bresche zu springen um zu retten, was man nicht retten konnte. Und diese Dauerüberlastung führte dazu, dass von 9 Führungskräften nahezu gleichzeitig 7 über Wochen und Monate ausfielen.**

**Was tun, war nun die Frage.**

Zuerst erschien es mir wichtig, den Stier bei den Hörnern zu packen und den Eigentümern reinen Wein einzuschenken (es wird eine längere finanzielle Durststrecke geben). Das war natürlich ein Risiko, aber es war unumgänglich. Ein „weiter so“ war ab einem gewissen Zeitpunkt keine Option mehr. Erwartungen mussten korrigiert, Budgets mussten angepasst werden. Und es mussten die Ursachen behoben werden. (Die Ursachenforschung steht aber heute nicht im Mittelpunkt meines Beitrags).

**Und mein Fokus war ab sofort auf der Mitarbeitersicherung** (der Begriff Fachkräftesicherung wäre mir hier bereits zu einschränkend). Ich habe zuerst das Signal „Wir brauchen Euch“ an alle Mitarbeiter:innen gesendet. Ich konnte durch viele Gespräche zusammen mit allen Mitarbeiter:innen, HR und Betriebsrat die Strategie in alle Ebenen der Firma verbreiten. Ich musste die Belegschaft zwar auf weitere anstrengende Monate einstellen und natürlich haben nicht alle gleich „hurra“ gerufen – aber es kam nach dem GO durch die Eigentümer zu einer Aufbruchstimmung. **Man kann sich vorstellen, wie groß sich bereits Ängste über den Verlust des eigenen Arbeitsplatzes breitgemacht hatten.** Es kam zu einer Art positiver Trotzreaktion; wir kriegen das hin. Es gab ein klares Ziel und jeder konnte sich einbringen.

**Die Krankmeldungen und die Fluktuation gingen auf ein Normalmaß zurück – und es kam der Moment, dass Mitarbeiter:innen begannen, Empfehlungen an Freunde und Bekannte auszugeben. Der neue Geist brachte den entscheidenden Durchbruch – wir konnten die Personallücken schließen.**

**Und das bei gleichem Arbeitsmarkt wie vorher – im Umfeld hatte sich nichts geändert; wir waren es, die sich verändert haben. Wir hatten uns durch das neue Miteinander einen „USP“ erarbeitet.**

Sicher gab es bei uns andere Ursachen für die schlechte Personalsituation als im Schulwesen – aber die Erkenntnis ist in beiden Fällen die gleiche; wenn weniger Junge nachkommen und wir das eben nicht beeinflussen können, dann muß sich der Blickwinkel ändern. **Jetzt und für die Zukunft hat es Priorität, dass wir so miteinander umgehen, dass es für alle Generationen Gründe gibt zu bleiben.**

**Raus aus der Abwärtsspirale:**

Parallel entwickelten sich die betriebswirtschaftlichen Ergebnisse in die richtige Richtung – die Eigentümer wurden wieder ruhiger. Zudem ging die Stimmung unter den Mitarbeiter:innen nach oben – und das merkten auch unsere Kunden. Wir bekamen wieder positive Google-Bewertungen.

Und das zeigt, wie gut eine offene Unternehmenskultur funktioniert, da in Summe das Motivationslevel ansteigt. Die Leistung der Einzelnen wirkt sich durch Multiplikation auf das Gesamtergebnis aus. An sich ist das eine Binsenweisheit; aber ich möchte das heute trotzdem erwähnen, da es so viele Beispiele gibt, wenn überwiegend mit Druck geführt wird.

**Und diese offene Unternehmenskultur hilft jedem Unternehmer:in; denn der Anteil des Feuerlöschens reduziert sich – und das trotz unverändertem Arbeitsmarkt.**

**Fazit:**

Die **Unternehmensführung** nimmt eine andere **Haltung** ein. Dazu braucht es zum einen den Glauben daran, trotz des demografischen Wandels etwas ändern zu können und zum Zweiten die notwendigen Hebel, um dieses neue Miteinander leben zu können. Das geht nicht von heute auf morgen – es geht nach meiner Erfahrung allerdings schneller als gedacht.

Um für diese Haltung zu werben, haben wir unser **Gesamtkonzept im Rahmen der INQA-Aktionswochen vorgestellt** und wir bedanken uns an dieser Stelle noch einmal für das positive Feedback.

Eine Teilnehmerin meinte: „Euer Programm ist stark, aber schlicht“ – **sie meinte damit, dass die Effekte stark sind und das unser Programm einfach umzusetzen ist. Ich denke, damit ist vieles gesagt.**

Wir arbeiten weiter daran, unsere Erkenntnisse in die Wirtschaft tragen 😊 – wer mehr darüber wissen möchte, bitte einfach eine kurze Mail an [ruediger.frey@pro-zwei.com](mailto:ruediger.frey@pro-zwei.com) oder gerne auch per **pn hier auf LinkedIn**.

**Nochmals vielen Dank für die Impulse an:**

[Janina Kugel](#)

Julia Schaaf

Johannes Harnoss