

Alters- und altersgerechte Schule (AAGS) Zur Frage einer spezifischen Arbeitsgestaltung für Lehrpersonen ab 50

Kurzbericht zum Projekt AAGS

September 2008

Doris Kunz Heim
Andreas Krause
Cosima Dorsemagen
Katrin Gehring
Ellen Laupper
Miriam Nido
Patrick Schwander

Die vorliegende Arbeit ist in Zusammenarbeit zwischen dem Institut Mensch in komplexen Systemen (MikS) der Hochschule für Angewandte Psychologie und dem Kompetenzzentrum RessourcenPlus R+ entstanden. R+ wurde im Jahr 2003 als ein interdisziplinäres, hochschulübergreifendes Kooperationsprojekt an der Hochschule für Soziale Arbeit und an der Pädagogischen Hochschule gegründet. Im Rahmen des Projektes "Alters- und Alternsgerechte Schulen" kam mit der Hochschule für Angewandte Psychologie ein dritter Partner hinzu. Das Kompetenzzentrum wird vom Bundesamt für Gesundheit (BAG) und dem Dachverband Schweizer Lehrerinnen und Lehrer (LCH) unterstützt. Das Projekt Alters- und alternsgerechte Schule wurde grösstenteils vom Forschungsfonds der FHNW finanziert.

Die Arbeit kann heruntergeladen werden von:

www.lehrergesundheit.ch, www.lehrerinnengesundheit.ch oder www.fhnw.ch/aps/miks

Inhaltsverzeichnis

1	Management Summary	1
2	Ausgangslage	3
2.1	Projektziele und konkrete Fragestellungen	3
2.2	Vorgehensweise und Projektbausteine	4
3	Handlungsfelder, Konzepte und Massnahmen zur Förderung alters- und altersgerechter Arbeitsorganisationen	5
3.1	Identifikation von Handlungsfeldern ausserhalb des Schulbereichs	5
3.2	Konzepte und Massnahmen zur Förderung alters- und altersgerechter Schulen	11
3.2.1	Handlungsfeld Arbeitszeit	11
3.2.2	Handlungsfeld Personalentwicklung und Weiterbildung	13
3.2.3	Wissensmanagement und Zusammenarbeit	14
3.2.4	Handlungsfeld Gesundheitsförderung	15
3.3	Einschätzung des Potenzials der identifizierten Handlungsfelder für den Schulbereich: Gruppendiskussion mit Expertinnen und Experten	17
3.3.1	Ergebnis: Ratings der Handlungsfelder	17
3.3.2	Schwerpunkte der Diskussion	19
3.4	Bedarfsanalyse in der deutschsprachigen Schweiz: Ergebnisse der Befragung verschiedener kantonaler Bildungsverwaltungen	22
3.4.1	Methodisches Vorgehen und Stichprobe	22
3.4.2	Von den Bildungsverwaltungen veranlasste Konzepte bzw. bei der Bildungsverwaltung bekannte Projekte zur Förderung von AAGS	22
3.4.3	Bedarf der Bildungsverwaltung nach AAGS	24
3.4.4	Fazit zur Befragung der Bildungsverwaltungen	24
4	Arbeitssituation und Befinden älterer Lehrerinnen und Lehrer in der Schweiz	25
4.1	Ausstieg aus dem Erwerbsleben bei Volksschullehrkräften - Ergebnisse der Befragung ausgewählter Pensionskassen	25
4.1.1	Methodisches Vorgehen und Stichprobe	25
4.1.2	Versuch einer ersten Einschätzung	25
4.2	Reanalyse einer Studie zu Arbeitsbedingungen, Belastungen und Ressourcen in der Thurgauer Volksschule	26
4.2.1	Fragestellung	27
4.2.2	Methode	27
4.2.3	Ausgewählte Ergebnisse	29
4.2.3.1	Erster Analyseschritt: Vergleich zwischen vier Alterskategorien	29
4.2.3.2	Zweiter Analyseschritt: Vergleich Lehrpersonen unter 55 vs. Lehrpersonen ab 55	31
4.2.3.3	Dritter Analyseschritt: Stark emotional Erschöpfte vs. schwach emotional Erschöpfte	33
4.2.3.4	Weitere Ergebnisse	35
4.2.4	Diskussion	35
5	Schlussfolgerungen	36
6	Ausblick	37
7	Literatur	38
8	Anhang	39

1 Management Summary

Mit dem steigenden Durchschnittsalter der Schweizer Bevölkerung steigt auch das Alter der Mitarbeitenden in Betrieben und der Lehrpersonen an Schulen. Seit einiger Zeit ist bekannt, dass Schweizer Unternehmen schlecht gerüstet sind, um dem demografischen Wandel zu begegnen. Was die Volksschulen betrifft, so besteht diesbezüglich kein systematischer Überblick.

Mit der vorliegenden Studie wurden zwei Ziele verfolgt: Erstens entstand eine Übersicht über mögliche Unterstützungsmassnahmen für ältere Lehrpersonen. Zweitens wurde der Bedarf an solchen Massnahmen abgeklärt. Die Studie diente zudem als Vorarbeit für einen Projektantrag bei der KTI, resp. dem Nationalfonds, und wurde vom Forschungsfonds der FHNW finanziert.

Eine Recherche in der arbeitswissenschaftlichen Literatur zeigte, dass die folgenden sieben Handlungsfelder für Unterstützungsmassnahmen im ausserschulischen Bereich für ältere Mitarbeitende bestehen und auf den schulischen Bereich übertragbar erscheinen: *Führung, Arbeitsorganisation, Arbeitszeit, Laufbahnentwicklung, Personalentwicklung und Weiterbildung, Wissensmanagement und Zusammenarbeit sowie Gesundheitsförderung.*

Recherchen im Schulbereich hinsichtlich der Umsetzung in diesen Handlungsfeldern führten zum Schluss, dass nur vereinzelt Massnahmen speziell für ältere Lehrpersonen und Kollegien bestehen. Es mangelt an Evaluationsstudien und systematischen Auswertungen der Erfahrungen.

Mit Hilfe einer Gruppendiskussion unter Fachleuten von Lehrpersonenberatungsstellen wurde das Potenzial der Handlungsfelder aus dem ausserschulischen für den schulischen Bereich eingeschätzt. Ausser beim Handlungsfeld *Arbeitsorganisation* haben die Fachleute hohe Erwartungen in Bezug auf die potenziellen Wirkungen der entsprechenden Massnahmen. Mit Ausnahme des Handlungsfeldes *Personalentwicklung und Weiterbildung* erwarten sie allerdings auch hohe Hindernisse bei der Umsetzung. In den beiden Handlungsfeldern *Führung* und *Gesundheitsförderung* erachten sie Massnahmen als dringlich.

Über Telefoninterviews mit sieben Verantwortlichen aus verschiedenen kantonalen Bildungsverwaltungen wurde eine Bedarfsanalyse erstellt. In den Kantonen gibt es bereits vereinzelt Angebote an Unterstützungsmassnahmen, die sich in Umfang und Ausrichtung stark unterscheiden. Das Thema stösst bei den Befragten auf Interesse, hat aber nicht oberste Priorität. Die Verantwortlichen wünschen eine systematische Übersicht über mögliche Massnahmen und ein breites Angebot, aus dem die Schulen die für sie geeigneten Massnahmen auswählen können.

Weitere Telefoninterviews in denselben Kantonen gaben Aufschluss über die Zahl der Lehrpersonen, die frühzeitig aus dem Berufsleben ausscheiden, sei es durch Frühpensionierung, Erwerbsunfähigkeit oder Invalidität. Aufgrund der Datenlage ist es schwierig, gültige Aussagen zu machen. Es scheint aber, dass sich die Lehrerschaft in dieser Hinsicht nicht von anderen Staatsangestellten unterscheidet. Die Befragten äussern jedoch übereinstimmend, dass in den letzten Jahren generell eine Zunahme an Frühpensionierungen und Invaliditätsfällen zu verzeichnen ist, was sie aber auf die Zunahme älterer Versicherter und die Attraktivität von Frühpensionierungsmodellen zurückführen.

Durch eine Reanalyse der Daten der jüngsten in der Deutschschweiz durchgeführten Belastungsstudie bei Lehrpersonen im Kanton Thurgau wurde untersucht, ob ältere Lehrpersonen eine höhere Beanspruchung aufweisen als Jüngere. Die dahingehende Hypothese konnte nicht verifiziert werden. Auch der Prozentsatz der Lehrpersonen mit kritischen Werten in Bezug auf die Beanspruchungsfolgen unterscheidet sich nicht zwischen der Gruppe der über 50 Jährigen und den Jüngeren. Bei beiden Altersgruppen liegt dieser bei rund 20%.

Die Studie kommt zum Schluss, dass ein Bedarf an Unterstützungsmassnahmen vorhanden ist. Bei den befragten Akteuren hat die Förderung einer alters- und altersgerechten Schule für das Kollegium jedoch derzeit keine hohe Priorität. Das Bewusstsein für einen Handlungsbedarf entwickelt sich somit erst allmählich. Den Akteuren sollte eine Übersicht der möglichen Massnahmen auf kantonaler Ebene bereitgestellt werden.

2 Ausgangslage

In der Schweiz hat die Hälfte der Unternehmen noch keine Pläne oder Vorkehrungen getroffen, um auf Herausforderungen des demographischen Wandels, d. h. insbesondere auf den zunehmenden Anteil älterer Arbeitnehmenden in der Belegschaft zu reagieren. Eine Mitte April 2007 veröffentlichte Studie des Adecco-Instituts verglich acht europäische Länder und zeigte auf, dass in Unternehmen zwar ein grosser Handlungsbedarf zum Umgang mit dem demographischen Wandel gesehen wird, derzeit aber noch unzureichend agiert wird. Dies gilt insbesondere auch für die Schweiz: „Die Schweiz verfügt über eine relativ grosse Anzahl von fortschrittlichen Unternehmen, zeigt aber dennoch insgesamt eine enttäuschende Performance: Sie steht in der Erhebung an vorletzter Stelle – nur Frankreich steht noch schlechter da“ (Adecco Institute, 2007, S. 2). Auch der Adecco-Bericht von 2008 kommt zum Schluss, „dass es für schweizerische Unternehmen noch viel zu tun gibt, um angemessen auf den bevorstehenden demographischen Wandel vorbereitet zu sein“ (Adecco Institute, 2008, S.2).

Wie stellt sich die Situation in den Schweizer Schulen dar? - Derzeit liegt *keine systematische Übersicht zu Massnahmen* an Schweizer Schulen vor, welche sich gezielt an ältere Lehrkräfte richten mit dem Ziel, die Arbeitsfähigkeit und Motivation aufrechtzuerhalten. Es ist davon auszugehen, dass das in Unternehmen festzustellende Defizit beim Umgang mit dem demographischen Wandel an Schulen noch ausgeprägter ist. Es ist zu vermuten, dass ein Handlungsbedarf besteht: Nach Angaben vom Bundesamt für Statistik lag der Anteil der über 50-jährigen Lehrkräfte an öffentlichen Schulen (ohne Sek.) in der Schweiz im Schuljahr 2004/05 bei 30%. An Diplommittelschulen (Sek. II) lag der Anteil mit 37% und an Berufsschulen mit 36% noch höher. Ein eindeutiger Trend zeichnet sich ab: Im Schuljahr 1998/99 betrug der Anteil der über 50-jährigen Lehrkräfte an öffentlichen Schulen (ohne Sek. II) nur 20%. Kollegien werden somit auch in der Schweiz älter. Es mangelt jedoch an Konzepten, die Chancen dieser Entwicklung aktiv zu nutzen und für Kollegien alters- und altersgerechte Schulen zu gestalten (Krause, 2007).

2.1 Projektziele und konkrete Fragestellungen

Das vorliegende Projekt war von den beiden Teilschulen Pädagogische Hochschule und Hochschule für Angewandte Psychologie der Fachhochschule Nordwestschweiz als hochschulübergreifendes Akquisitionsprojekt zur Vorabklärung und zur fundierten Ausarbeitung eines weiterführenden Projektantrages beim Nationalfonds bzw. bei KTI (Förderagentur für Innovation des Bundes) entwickelt worden.

Die Hauptfragestellung dabei lautet: Brauchen Schweizer Schulen eine alters- und altersgerechte Arbeitsorganisation und wenn ja, wie muss eine solche konzipiert sein?

Im Einzelnen sollen Antworten auf die folgenden Fragestellungen gefunden werden:

1. Welche Konzepte zur Förderung einer alters- und altersgerechten Arbeitsorganisation bestehen bislang und wurden in Organisationen ausserhalb des Schulbereichs erfolgreich erprobt?
2. Lassen sich die gemäss der ersten Fragestellung aufgezeigten Konzepte auf Schweizer Schulen (Personal-, Schul- und Unterrichtsentwicklung) übertragen?
3. Welche Konzepte zur Förderung einer alters- und altersgerechten Schule werden im Schulbereich bereits umgesetzt und erprobt? Inwiefern handelt es sich um evidenzbasierte Massnahmen?
4. Wie ist der Stand und Bedarf zur Förderung alters- und altersgerechten Schulen in der Schweiz aus Sicht der Erziehungs- bzw. Bildungsdepartemente und -direktionen?
5. Wodurch lassen sich die Arbeitssituation und das Befinden älterer Lehrerinnen und Lehrer in der Schweiz kennzeichnen?

2.2 Vorgehensweise und Projektbausteine

Das Akquisitionsprojekt ist gemäss den fünf Fragestellungen in fünf Schritte unterteilt, welche sich teilweise überschneiden und teilweise aufeinander aufbauen.

Tabelle 1: Projektschritte und methodisches Vorgehen

Projektschritt	Methoden und Vorgehen
I. Übersicht bestehender Konzepte und Massnahmen zur Förderung alters- und altersgerechter Arbeitsorganisationen (ausserhalb des Schulbereichs) und Aussagen zur Wirksamkeit dieser Konzepte und Massnahmen.	Literaturrecherchen und Auswertung "grauer Literatur"
II. Übertragbarkeit der Konzepte und Massnahmen aus Schritt I auf Schweizer Schulen	Gruppendiskussion mit verschiedenen Stakeholdern aus dem Schweizer Bildungssystem
III. Konzepte zur Förderung einer alters- und altersgerechten Schule	Literaturrecherchen und Auswertung "grauer Literatur"
IV. Stand und Bedarf zur Förderung alters- und altersgerechter Schulen in der Deutschschweiz	Experteninterviews mit Repräsentanten der Bildungsdepartemente und -direktionen in verschiedenen Kantonen der Deutschschweiz.
V. Ausstieg aus dem Erwerbsleben bei Volksschullehrkräften und Arbeitssituation und Befinden älterer Lehrerinnen und Lehrer in der Schweiz	Befragung der Pensionskassen, welche die Volksschullehrkräfte in den verschiedenen Kantonen versichern. Reanalyse (Sekundäranalyse) bestehender Datensätze und Zusammenfassung vorhandener Erkenntnisse aus empirischen Studien zu Arbeitsbelastungen und Arbeitszufriedenheit bei Schweizer Lehrerinnen und Lehrern.

3 Handlungsfelder, Konzepte und Massnahmen zur Förderung alters- und altersgerechter Arbeitsorganisationen

3.1 Identifikation von Handlungsfeldern ausserhalb des Schulbereichs

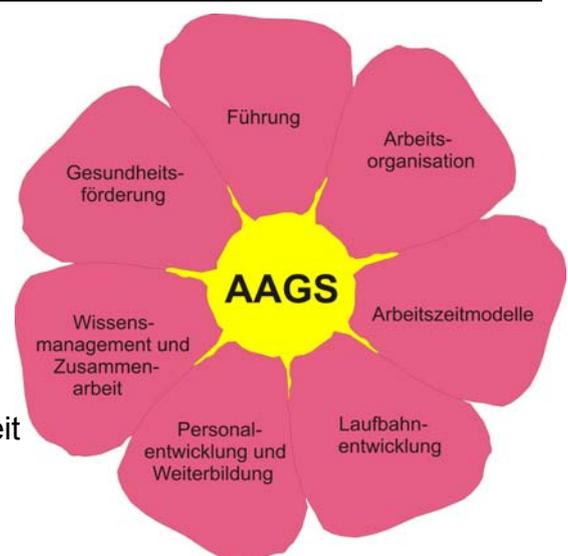
Der erste Projektschritt bestand darin, mittels einer Literaturrecherche in verschiedenen psychologischen und sozial- sowie wirtschaftswissenschaftlichen Datenbanken eine erste Übersicht bezüglich bestehender Konzepte und Projekte zu einer alters- und altersgerechten Organisation ausserhalb des Schulbereichs zu erhalten. Von weiterem Interesse waren allfällige Aussage zur Wirksamkeit dieser Massnahmen und Projekte.

Zusammenfassend lässt sich sagen, dass zahlreiche, unterschiedliche Projekte und Ansätze gefunden wurden, welche teilweise auf wissenschaftlichen Erkenntnissen basieren, deren Wirksamkeit jedoch kaum systematisch überprüft wurde. Bei den gefundenen Unterlagen handelte es sich mehrheitlich um Erfahrungsberichte und normative Forderungskataloge, welche Vorschläge oder Forderungen für eine alters- und altersgerechte Arbeitsorganisation formulieren.

Bei der Sichtung der zahlreichen und teilweise sehr unterschiedlichen Massnahmen liessen sich **sieben Handlungsfelder** identifizieren, welche auch als Teilbereich einer umfassenden Organisationsentwicklung betrachtet werden können (siehe unten stehende Tabelle).

Tabelle 2: Die sieben Handlungsfelder zur Förderung einer alters- und altersgerechten Organisation bzw. Schule (AAGS).

1. Führung
2. Arbeitsorganisation
3. Arbeitszeitmodelle
4. Laufbahnentwicklung
5. Personalentwicklung und Weiterbildung
6. Wissensmanagement und Zusammenarbeit
7. Gesundheitsförderung



Das Führungsverhalten ist ein bedeutender Faktor zur Verbesserung der Arbeitsfähigkeit älterer Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter (vgl. dazu z.B. Ilmarinen, 1999). Unter dem Handlungsfeld **Führung** werden Massnahmen zusammengefasst, welche zur Veränderung von Einstellungen und Verhaltensweisen von Führungskräften gegenüber älteren Arbeitnehmenden führen oder ihnen „alterssensible“ Führungsinstrumente zur Verfügung stellen. Ziele solcher Massnahmen sind die Anpassung der Unternehmensstrategie an die veränderte demographische Entwicklung und das Verhindern von Altersdiskriminierung. Massnahmen umfassen Sensibilisierungs- oder Verhaltenstrainings, Schulungen zur Implementierung von „alterssensiblen“ Führungsinstrumenten oder Seminare zum Anstossen von Strategieentwicklungsprozessen. Als Grundlage dienen häufig Altersstrukturanalysen, die eine Prognose der zukünftigen Altersverteilung im Unternehmen erlauben und das Problembewusstsein im Management beeinflussen sollen.

Tabelle 3: Beispielprojekt im Handlungsfeld Führung

Projektname	Massnahmen- / Projektbeschreibung	Quelle
Age-Management-Seminar	<p><u>Ziel:</u> Sensibilisierung, Einstellungsänderung und Strategieentwicklung</p> <p><u>Einsatz:</u> Gewerbliche Branchen als Schulungsmassnahme oder als Auftakt für einen umfassenden Strategieentwicklungsprozess</p> <p><u>Methoden:</u> Stillarbeit, Faktenvermittlung, Gruppenarbeit, Rollenspiel, (Klein-) Gruppenarbeit</p> <p><u>Dauer:</u> 1-2tägiger Workshop für max. 10 Führungskräfte</p> <p><u>Inhalte:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - Reflexion zu Einstellung zu älteren Mitarbeitenden - Input zur demographischen Entwicklung - Altersstrukturanalyse des Unternehmens/ der Abteilung - Entwicklung von Massnahmen - Vorstellung von Handlungsempfehlungen - Überprüfung der Übertragbarkeit auf den eigenen Arbeitsbereich - Führungskräfte erarbeiten eigene Handlungsliste 	Braedel-Kühner, C. (2005). <i>Individualisierte, altersgerechte Führung</i> . Frankfurt a. M.: Peter Lang.

Aufgrund des Wissens über die mit zunehmendem Alter verbundenen Stärken und Risiken der Beschäftigten bieten sich zahlreiche Massnahmen zur Verhinderung einseitiger Arbeitsbelastungen und zur Nutzung von Potenzialen im Bereich der **Arbeitsorganisation** an. Es ist z.B. bekannt, dass altersbedingte Beeinträchtigungen bei schneller Informationsverarbeitung und körperlicher Anstrengung auftreten. Auf der anderen Seite nehmen mit dem Alter das Erfahrungswissen sowie die Fähigkeit zum kenntnisbasierten Urteilen zu (Lehr & Kruse, 2006). Massnahmen in diesem Handlungsfeld umfassen alter(n)sgerechte Um- oder Neugestaltungen von Arbeitsprozessen durch eine Bereicherung oder Erweiterung des Arbeitsfeldes, die Erschliessung neuer Aufgaben durch Tätigkeitswechsel oder die Reduktion alter(n)skritischer Anforderungen bspw. durch die Entlastung älterer Mitarbeitender von körperlich anstrengenden Tätigkeiten.

Tabelle 4: Beispielprojekt im Handlungsfeld Arbeitsorganisation

Projektname	Massnahmen- / Projektbeschreibung	Quelle
Beispiele für Tätigkeitswechsel	<ol style="list-style-type: none"> 1. <u>Malerhandwerk</u> Wechsel von der Baustelle in die Kundenberatung 2. <u>Bäckereihandwerk</u> Wechsel von vorwiegender Backtätigkeit zu mehr Konditorentätigkeit 3. <u>Sanitär-Heizung-Klima</u> Wechsel zwischen administrativen Aufgaben und körperlich schwerer Arbeit Abgabe von Führungstätigkeiten an Mitarbeitende 	<p>Georg A., Barkholdt, C. & Frerichs, F. (2005). <i>Abschlussbericht zum Projekt "Modelle altersgerechter Arbeit aus Kleinbetrieben und ihre Nutzungsmöglichkeiten"</i> - Projekt F 5187 - im Auftrag der Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin, Dortmund/Berlin/Dresden.</p> <p>Weber, B. (2003). <i>Altersgerechte Arbeitsgestaltung zur Reduzierung psychischer Belastung in gewerblichen Kleinbetrieben. Wirtschaftspsychologie aktuell, 4, 46-49.</i></p>

Um auf veränderte psychische und physische Belastbarkeit, auf veränderte Zeitpräferenzen sowie Erholungsnotwendigkeiten mit zunehmendem Alter einzugehen, sind **Arbeitszeitregelungen** bedeutsam. Massnahmen sind u.a. Altersteilzeitmodelle, Job Sharing-Modelle, Massnahmen zur Einführung von zeitautonomen Arbeitsgruppen, Sabbatical-Angebote sowie Modelle zur flexiblen Pensionierung z.B. über Arbeitszeitkonten.

Tabelle 5: Beispielprojekt im Handlungsfeld Arbeitszeit

Projektname	Massnahmen- / Projektbeschreibung	Quelle
Beispiel Arbeitszeitkonten bei SAP (IT-Branche)	<p><u>Ziel:</u> Individuelle Lebensarbeitszeitkonzepte und flexibler Ausstieg aus dem Berufsleben</p> <p><u>Prinzip:</u> Umwandlung von Gehaltsbestandteilen und Sonderzahlungen in Zeit → Ermöglichung eines allmählichen Ausstiegs aus dem Erwerbsleben oder Sabbatical ohne finanzielle Einbusse</p> <p><u>Ergebnis:</u> von 1500 Mitarbeitenden bisher genutzt</p>	<p>Holz, M., & Da Cruz, P. (2007). <i>Demografischer Wandel im Unternehmen. Herausforderung für die strategische Personalplanung.</i> Wiesbaden: Springer.</p>

Aufgrund der nach wie vor bestehenden Angebotslücke zwischen Massnahmen der Laufbahngestaltung für jüngere Mitarbeitende und Begleitangeboten zum Ausstieg aus der Arbeitswelt für Mitarbeitende im Pensionierungsalter werden zunehmend Massnahmen der **Laufbahnentwicklung** angedacht. Sie dienen zur Erhaltung der Leistungsbereitschaft und der Leistungsfähigkeit sowie zur Förderung der Veränderungs- und Lernbereitschaft und zur Steigerung der Arbeitsmotivation und Arbeitszufriedenheit speziell für die Zielgruppe der älteren Mitarbeitenden entwickelt. Beispiele in diesem Handlungsfeld umfassen die systematische Aufnahme von Qualifizierungszielen und Laufbahngestaltung in Mitarbeitergespräche auch mit Älteren, eine strukturelle Unterstützung der lebenslangen Weiterbildung (auch um die Arbeitsmarktfähigkeit im Sinne der Employability zu unterstützen) sowie spezielle Angebote der Standortbestimmung und Neudefinition der Laufbahn für Mitarbeitende.

Tabelle 6: Beispielprojekt im Handlungsfeld Laufbahnentwicklung

Projektname	Massnahmen- / Projektbeschreibung	Quelle
Midlife Power Programm der Migros	<p><u>Ziel:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - Stärken des Selbstbewusstseins und der Motivation - Erarbeiten einer Standortbestimmung - Erkennen und Planen von Weiterentwicklungsmöglichkeiten - Erkennen aktueller Belastungen und Erarbeiten von Möglichkeiten und Lösungen zur Reduktion <p><u>Einsatz:</u> 45-50jährige Migros-Mitarbeitende in wissensbasierten Berufen/Funktionen und/oder Kaderfunktionen</p> <p><u>Dauer:</u> 5.5 Tage auf ca. 5 Wochen verteilt (evtl. weiterführende Massnahmen)</p> <p><u>Inhalte:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - Analyse der Arbeitszufriedenheit und Vorschläge zur Verbesserung - Eigene Verhaltensweisen, Fähigkeiten, Ressourcen, Stärken und Schwächen besser erkennen - Laufbahnperspektive erarbeiten - Veränderungswünsche planen - Life-Work-Balance / Work-Life-Balance - Anliegen und Vorschläge an den Arbeitgeber - Transferkontrolle durch regelmässige Rückblicke: Wo stehe ich und was wurde erreicht? Was sind die weiteren Schritte? 	<p>Workshop-Präsentation von H. J. Tode im Juni 2005. Abrufbar unter: www.bmwi.de/BMWi/Redaktion/PDF/Beschaeftigung-Aelterer/presentation-migros,property=pdf,bereich=bmwi,sparche=de,rwb=tmc.pdf [7.4.2008].</p>

Die schnellen Veränderungen in der Berufs- und Arbeitswelt sowie die häufig unterschätzten Entwicklungspotenziale und (Erfahrungs-)Ressourcen älterer Mitarbeitenden verlangen nach Angeboten zur **Personalentwicklung und Weiterbildung**, z.B. wenn der Umgang mit Computern und Softwareprogrammen wichtiger werden. Solche Massnahmen sind im Vergleich zum Handlungsfeld Laufbahnentwicklung kurzfristiger angelegt.

Tabelle 7: Beispielprojekt im Handlungsfeld Laufbahnentwicklung

Projektname	Massnahmen- / Projektbeschreibung	Quelle
Added Experience Programm der Lufthansa	<u>Ziel:</u> Förderung der Berufstätigkeit älterer Manager <u>Inhalte:</u> - Vermittlung von PC-Kenntnissen - Auffrischen von Methoden in den Bereichen Führung & Selbstmanagement - Kenntnisse über Arbeitstechniken/-methoden - Kennenlernen neuer Trends - Einbindung in Überlegungen zur Neuausrichtung des Vertriebes	Paul. A., Göpfert, P., & Hacker, W. (2003). <i>Eine empirische Bestandsanalyse zu zielgruppenorientierten Programmen und Massnahmen der Gesundheitsförderung für ältere Arbeitnehmer.</i> Forschungsprojekt. Dresden: Technische Universität.

Im Handlungsfeld **Wissensmanagement und Zusammenarbeit** werden Massnahmen zusammengefasst, welche der nachhaltigen Sicherung des Know-hows erfahrener Mitarbeitender dienen, indem sie den Wissenstransfer zwischen den Generationen unterstützen, nachhaltig Innovationen fördern und die positiven Effekte altersgemischter Teams begünstigen. Massnahmen sind z.B. Götti-, Paten- oder Mentoringsysteme, Angebote von Senior-Consultant-Funktionen für ältere Kadermitarbeitende oder auch die systematische Berücksichtigung der Altersverteilung bei der Zusammenstellung von Projektteams.

Tabelle 8: Beispielprojekt im Handlungsfeld Wissensmanagement und Zusammenarbeit

Projektname	Massnahmen- / Projektbeschreibung	Quelle
Mentoring-Programm bei SAP (IT-Branche)	- bestehendes Mentoring-Programm: junge Mitarbeitende werden an erfahrene Berufskolleginnen und Berufskollegen vermittelt - neu: erfolgreiche ältere Mitarbeitende sollen gezielt als Mentorinnen und Mentoren rekrutiert werden - diese Passung wird von der Personalentwicklungsabteilung unterstützt und mit unterstützenden Trainings und Materialien begleitet	Laschalt M., & Möller, H. (2005). Der ältere Arbeitnehmer - ein vernachlässigtes Subjekt in der Personalentwicklung. Der demographische Wandel und seine Herausforderungen für eine zeitgemässe Mitarbeiterführung.“ <i>Journal für Psychologie</i> , 13, 127-146.

Eine gut ins Unternehmen integrierte betriebliche **Gesundheitsförderung** ist ein weiterer wichtiger Faktor zur Erhaltung der Arbeits- und Leistungsfähigkeit im Alter, indem sie eine altersgerechte Arbeitsgestaltung unterstützt, Belastungen präventiv angeht und die Mitarbeitenden in ihrem gesunden Lebensstil unterstützt bzw. zu einem solchen motiviert. Unter Massnahmen der Gesundheitsförderung fallen bspw. Kurse zu Stressmanagement und Fitnesstrainings, zielgruppenspezifische Beratungsangebote, Case- und Absenzenmanagement sowie alterssensible Gefährdungsanalysen.

Tabelle 9: Beispielprojekt im Handlungsfeld Gesundheitsförderung

Projektname	Massnahmen- / Projektbeschreibung	Quelle
Personenbezogene Gesundheitsförderung in der IT-Branche	<ul style="list-style-type: none"> - „Health Risk Assessment Tool“, das Mitarbeitende online ausfüllen können - Angebote speziell für Mitarbeitende über 45 Jahre: - Beratung und Coaching - Workshop „Work-Life-Management“ - Allgemeine Gesundheits- und Krebsvorsorgeuntersuchungen - Inhouse-Sport-Angebot, Ergänzung um ein Nordic Walking-Angebot - Externe Dienstleistungen zum Thema „elder care“ für Mitarbeitende, die ihre alternden Eltern betreuen 	Holz, M., & Da Cruz, P. (2007). <i>Demografischer Wandel im Unternehmen. Herausforderung für die strategische Personalplanung</i> . Wiesbaden: Springer.

3.2 Konzepte und Massnahmen zur Förderung alters- und altersgerechter Schulen

Mit Hilfe einer Literaturrecherche in sozialwissenschaftlichen Datenbanken wurden Massnahmen zur Förderung der alters- und altersgerechten Schule identifiziert. Diese können den in Kapitel 3.1 beschriebenen Handlungsfeldern für Massnahmen einer alters- und altersgerechten Organisation zugeordnet werden. Die in der Literatur beschriebenen Massnahmen haben meist Modellcharakter oder beschreiben Vorschläge bzw. Forderungen für die Arbeitsorganisation an Schulen. Nur vereinzelt werden Massnahmen beschrieben, die in die Praxis umgesetzt und evaluiert wurden.

Nachfolgend werden beispielhaft Massnahmen beschrieben. Die ausgewählten Massnahmen beziehen sich auf die Handlungsfelder Arbeitszeit, Personalentwicklung und Weiterbildung, Wissensmanagement und Zusammenarbeit sowie Gesundheitsförderung.

3.2.1 Handlungsfeld Arbeitszeit

Zeitfonds

Vereinfacht kann ein Zeitfonds als „das Leisten von Überzeit für eine spätere Kompensation“ (Bättig, 2003, S. 187) umschrieben werden. Bei Zeitfonds wird ein bestimmter Teil des Gehalts (einschliesslich der Leistungsvergütungen) dem einzelnen Mitarbeitenden persönlich auf ein Zeitkonto in Form von Zeiteinheiten zugewiesen. Diese Zeiteinheiten in Lektionen werden durch die Schule verzinst, wodurch sich das persönliche Zeitkapital im Laufe der Zeit vergrössern kann. Das so erworbene Zeitkapital kann von den Lehrkräften in relativ flexibler Weise dafür genutzt werden, Weiterbildungen zu besuchen, einen Bildungsurlaub zu machen oder sich im Sinne einer flexiblen Lebensarbeitszeit früher pensionieren zu lassen. Liegt bei Berufs- oder Stellenwechsel gespartes Zeitkapital vor, so wird dieses bei Vertragsende ausbezahlt.

Im Rahmen von Zielvereinbarungsgesprächen zwischen Lehrkräften und ihren Vorgesetzten wird festgelegt, wie viel Zeit pro Jahr für welche Kurse (obligatorische und selbst gewählte Kurse) investiert und welcher Anteil des Zeitkapitals für längerfristige Ziele hinsichtlich Weiterbildung oder Flexibilisierung der Arbeitszeit reserviert bleiben soll.

Die Einführung von Zeitfonds hat sowohl für die Lehrkräfte, als auch für die Kantone finanzielle Auswirkungen. Durch die Vergütung in Zeiteinheiten reduziert sich für die Lehrer zunächst das steuerbare Einkommen. Hingegen erhöht es sich im Falle einer Auszahlung. Da der Betrag des versicherten Lohnes sinkt, verringern sich die Alters- und Invaliditätsleistungen. Dies kann zu einer verschlechterten beruflichen Vorsorge der Lehrkräfte führen.

Für die Kantone bedeutet ein solches Modell ein geringes Wachstum der unmittelbar ausbezahlten Lohnsumme. Jedoch entstehen nachträgliche Belastungen für das Budget, wenn bei Beendigung eines Arbeitsverhältnisses das Zeitkapital ausbezahlt oder in die Pensionskasse übertragen wird. Zusätzliche Kosten entstehen auch dann, wenn das Zeitkapital in Form von Sabbaticals oder Frühpensionierung bezogen wird, da in diesem Fall Vertretungen finanziert werden müssen.

Jahresarbeitszeitmodell

Ende der 1990er Jahre beauftragte das Land Nordrhein-Westfalen/D eine Beratungsfirma damit, ein kostenneutrales Jahresarbeitszeitmodell für Lehrerinnen und Lehrer zu erstellen, um damit eine einheitliche zeitliche Belastung der Lehrenden an allen Schulformen zu erreichen und sowohl nach innen, als auch nach aussen grössere Transparenz über die in Schulen geleistete Arbeit zu schaffen.

Grundlage des Modells sind Durchschnittswerte und Normierungen für alle schulischen Aufgaben, welche die Beratungsfirma für jede Schulform ermittelt hat. Zeitzuschläge für divergierende Korrekturzeiten unterschiedlicher Fächergruppen wurden berücksichtigt.

Das erstellte Modell setzt sich aus drei Aufgabenblöcken zusammen, die alle Aufgaben der Lehrkräfte beinhalten. Dies sind die unterrichtlichen und ausserunterrichtlichen Aufgaben sowie die Fort-/Weiterbildung. Die Modellberechnungen basieren auf einer Jahresarbeitszeit von 1702 Stunden pro Vollzeitlehrkraft, was der durchschnittlichen Arbeitszeit im öffentlichen Dienst in Deutschland entspricht. Die den einzelnen Aufgabenblöcken zugeordnete Arbeitszeit bewegt sich innerhalb einer Bandbreite, um den bestehenden Variationen auf Schulebene gerecht zu werden: unterrichtliche Aufgaben umfassen 75-85%, ausserunterrichtliche Aufgaben 12-22% und Fort- und Weiterbildung 3% der Jahresarbeitszeit.

Im Gegensatz zu den unterrichtlichen Aufgaben, die vor allem durch Faktoren wie Schülerzahl oder Stundentafel festgelegt sind, unterliegen die ausserunterrichtlichen Aufgaben (z.B. Schulveranstaltungen, Verwaltungsaufgaben) grosser Einflussmöglichkeit durch die Schulleitung. Zwei Prozent der Fort- und Weiterbildungszeit sollten der institutionellen Fortbildung gewidmet werden und vorrangig in der unterrichtsfreien Zeit stattfinden.

Um ein solches Jahresarbeitszeitmodell umsetzen zu können, sind auf Schulebene bestimmte Rahmenbedingungen erforderlich. Hierzu zählen die Beeinflussbarkeit des Personalbudgets durch die Schulen, die Stärkung der Position der Schulleitung und Gestaltungsfreiheiten des Ressourceneinsatzes auf Schulebene. Zudem ist die Einführung eines Jahresarbeitszeitmodells mit besonderen Aufgaben für die Schulleitung verbunden, wie die Ermittlung der Zeitressourcen und des Zeitbedarfs unter Berücksichtigung bzw. Festlegung bestimmter Zeitnormierungen für die unterschiedlichen Aufgaben. Darüber hinaus obliegt der Schulleitung die Anpassung der Zeitressourcen an den Zeitbedarf und die Verteilung der einzelnen Aufgaben auf Lehrkräfte.

Ein Vergleich mit dem Arbeitszeitmodell des Kantons Aargau zeigt, dass damit auf der Makroebene des Schulsystems wichtige Weichen zur Belastung von Lehrpersonen gestellt werden. Mit einer Jahresarbeitszeit von 1950 Stunden werden von den Aargauer Lehrpersonen 250 Stunden im Jahr mehr verlangt, als das zuvor beschriebene Modell vorschlägt. Das Aargauer Modell unterscheidet zudem nicht zwischen unterrichtlicher und ausserunterrichtlicher Arbeitszeit sowie Fort- und Weiterbildung, sondern sieht rund 60% Unterrichtszeit, 10% gemeinsame Arbeitszeit im Kollegium und 30% frei gestaltbare Arbeitszeit vor (Departement Bildung, Kultur und Sport, Kanton Aargau).

Anknüpfend an diese modellhafte Berechnung der Jahresarbeitszeit in Nordrhein-Westfalen wurden zwei Jahresarbeitszeitmodelle entwickelt, die versuchsweise in die Praxis umgesetzt wurden. Dies sind das Hamburger Modell und das Mindener Modell.

Das Hamburger Modell basiert nicht wie bislang üblich auf Unterrichtsstunden von 45 Minuten sondern auf sog. Wertfaktoren, die für jede Unterrichtsform unter

Berücksichtigung der Klassengrösse berechnet und verbindlich festgelegt wurden. Ein Beispiel: Das Fach Sport in der Jahrgangsstufe 11 des Wirtschaftsgymnasiums wird mit dem Faktor 1,25 belegt, Deutsch erhält den Faktor 1,7. Diese Faktoren werden mit 60 multipliziert. Dies ergibt, dass ein Lehrer für eine 45-minütige Deutschstunde 102 Minuten Zeit hat, für die eigentliche Stunde, wie auch für Vor- und Nachbereitung und Korrekturen. Auch für Aufgaben, die nicht unmittelbar mit den Unterrichtsstunden zutun haben, werden Wertfaktoren benannt und entsprechende Zeitbudgets erstellt.

Jahresarbeitszeitmodelle sind keine spezifisch für ältere Lehrpersonen entwickelten Instrumente. Sie ermöglichen jedoch durch die prinzipiell freier gestaltbare Arbeitszeit auf individuelle Besonderheiten, beispielsweise das Alter der Lehrpersonen, einzugehen. Ob dieses Potenzial tatsächlich genutzt wird, bleibt im Moment noch unklar.

3.2.2 Handlungsfeld Personalentwicklung und Weiterbildung

Weiterbildungsfonds

Weiterbildungsfonds (Bättig, 2003) verstehen sich als Modell zur partnerschaftlichen Zusammenarbeit von Schule und Lehrkräften bei der Planung und Finanzierung der Weiterbildung von Lehrkräften.

Für jede Lehrkraft wird hierfür ein Fonds eingerichtet, der von der Schule geführt und vom Kanton verzinst wird. Auf zwei Wegen wird der Fonds finanziell ausgestattet. Zum einen fließt ihm ein jährlicher fester Betrag zu, der aufgrund bestimmter Kriterien (z.B. pädagogische und fachliche Berufserfahrung, ausserschulische Berufserfahrung, Führungsverantwortung, Lebenserfahrung) festgelegt wird. Zum anderen wird ein zusätzlicher Leistungsbeitrag in den Fonds bezahlt, der sich nach den in Zielvereinbarungsgesprächen festgelegten und evaluierten Leistungszielen richtet. Zielvereinbarungsgespräche dienen ebenfalls dazu, die Art der besuchten Weiterbildungskurse festzulegen, d. h. auszuhandeln, welche obligatorischen (z.B. interne Lehrerfortbildung, Kurs zur Übernahme bestimmter Aufgaben und Führungsverantwortung) und welche persönlich angestrebten Weiterbildungskurse durch den Fonds finanziert werden. Das im Weiterbildungsfonds angelegte Kapital soll zweckgebunden verwendet werden und nicht – wie bei Zeitfonds – im Falle eines Stellenwechsels oder einer frühzeitigen Pensionierung ausbezahlt werden.

Für die Kantone sind durch die Einführung eines Weiterbildungsfonds zusätzliche finanzielle Kosten zu erwarten. Diese beziehen sich jedoch überwiegend auf die Verzinsung der Fonds, wohingegen der Anteil am Leistungsbeitrag keine übermässig grossen zusätzlichen Mittel erforderlich machen sollte.

Durch die Einrichtung solcher Fonds wird die Planung und Teilnahme an Weiterbildungen institutionalisiert, wodurch die Teilnahme an Weiterbildungen ein verbindliches Element des Berufslebens werden kann. Dies könnte einen positiven Effekt für die Etablierung einer Kultur des lebenslangen Lernens haben und der häufig zu beobachtenden Tendenz entgegenwirken, dass ältere Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter sich zunehmend von Fort- und Weiterbildungen zurückziehen.

3.2.3 Wissensmanagement und Zusammenarbeit

Buntes Kollegium aus Jung und Alt

In seinem Beitrag „Natürlich brauchen wir junge Lehrer... aber keinen neuen pädagogischen Jugendwahn“ fordert Geisler (2001) eine Durchmischung von Lehrerkollegien hinsichtlich Alter und Erfahrung, um den „frischen Blick der Jungen“ mit der „Erfahrung der Älteren“ zu ergänzen und dadurch der Schulentwicklung ein besonderes Potential zu verleihen.

Ein solches Miteinander aus Jung und Alt entfaltet aber nur dann sein Potential, wenn die jungen Lehrkräfte wirklich in die Kollegien integriert werden. Um die Zusammenarbeit von jungen und erfahrenen Lehrkräften erfolgreich zu gestalten, müssten beispielsweise steile Hierarchien und Hackordnungen abgeschafft oder bestimmte Traditionen über Bord geworfen werden, wie sie sich z.B. in einer immer gleichen Wiederwahl von Personalräten oder Stammplätzen in Lehrerzimmern zeigen. Schulprogramme, Aktionspläne, sorgfältige Einführung neuer Lehrpersonen, verbindliche und veröffentlichte Hauscurricula sowie Personalgespräche könnten zudem zu einer erfolgreichen Integration junger Lehrkräfte beitragen.

Aber nicht nur die jungen Lehrerinnen und Lehrer sollen von einer solchen Schulentwicklung profitieren. Geisler (2001) geht davon aus, dass ältere Lehrkräfte durch das gezielte Zusammenarbeiten mit ihren jüngeren Kolleginnen und Kollegen aufgefordert werden, sich nicht zurückzuziehen, sondern stattdessen erleben, dass sie und ihre Kompetenzen für die Entwicklung der Schule wichtig sind und gebraucht werden.

Job-Pooling

Ein Job-Pool (Bättig, 2003) besteht aus pensionierten Lehrkräften, aber auch aus Teilzeitkräften oder ehemaligen Mitarbeitenden einer Schule, die bei Bedarf zusätzliche Unterrichtsstunden übernehmen können. Entstehen in einer Schule personelle Engpässe, beispielsweise durch Stellenwechsel, Erkrankungen, Sabbaticals oder langfristige Nachfolgeregelungen, so kann die Schule die Mitglieder des Job-Pools anfragen und um die Übernahme von Lektionen bitten.

Job-Pooling stellt eine Möglichkeit dar, ältere Menschen nach ihrer Pensionierung weiterhin in den Arbeitsprozess zu integrieren und eröffnet dadurch die Möglichkeit eines flexibleren Übergangs zwischen Erwerbsleben und Pensionierung. Dabei sollte jedoch darauf geachtet werden, derartige Unterrichtstätigkeiten von pensionierten Lehrerinnen und Lehrer innerhalb möglichst flexibler Rahmenbedingungen zu organisieren, die den Pensionären grösstmögliche Freiheit ermöglichen.

Die Vorzüge von Job-Pools sind vielfältig. Zunächst stellen sie zusätzlich Arbeitskapazität zur Verfügung, wodurch den Schulen eine flexiblere Personalplanung ermöglicht wird.

Durch die Aufnahme pensionierter Lehrkräfte in Job-Pools erhalten Schulen darüber hinaus die Möglichkeit, sowohl Fachwissen als auch wertvolle Erfahrungen für ihre Organisation zu erhalten und diese Fachkompetenz über einen längeren Zeitraum an ihre jungen Kolleginnen und Kollegen weiter zu geben. Dies hat grosse Ähnlichkeiten zu dem in Kapitel 3.1 erwähnten Modell des „Senior-Consulting“, bei dem die Kompetenz ältere Kadermitarbeitenden systematisch jüngeren Kolleginnen und Kollegen zur Verfügung gestellt wird.

Ein Pool zusätzlicher Lehrkräfte schafft zudem Personalkapazitäten, die für die Einführung neuer Lehrmethoden erforderlich sind, wie beispielsweise das Unterrichten von Lehrerteams innerhalb einer Unterrichtseinheit oder das zeitweilige Aufteilen einer Klasse in kleinere Leistungsgruppen.

Ob sich jedoch pensionierte Lehrerinnen und Lehrer in Form von Job-Pools beruflich engagieren können, hängt nicht zuletzt davon ab, ob die gesetzgeberischen Rahmenbedingungen eine solche Erwerbstätigkeit im Rentenalter erlauben.

3.2.4 Handlungsfeld Gesundheitsförderung

Verbundprojekt „Lange Lehren - Gesundheit und Leistungsfähigkeit im Lehrberuf erhalten und fördern“

Im Rahmen des Verbundprojekts „Lange Lehren“ wurde an der Technischen Universität Dresden ein präventiv diagnostisches Gesamtkonzept zur Förderung und zum Erhalt der Arbeitsfähigkeit sowie der Gesundheit von Lehrkräften entwickelt, erprobt und evaluiert.

Zu diesem Zweck wurde eine umfassende Vitalitätsdiagnostik (Gesundheits-Check) mit anschließender individueller Gesundheitsberatung konzipiert, die arbeitsbedingte Gesundheitsgefahren und Ressourcen sowie Massnahmen zur Prävention und Gesundheitsförderung einzelner Lehrkräfte er- und vermittelt.

Dieser Vitalitätsdiagnostik berücksichtigt das salutogenetische Gesundheitskonzept, indem neben den Risiken für Gesundheit auch die Ressourcen für eine Gesundheitsförderung einbezogen werden.

Vitalität meint die alters- und geschlechtstypische Funktionstüchtigkeit und Befindlichkeit eines Menschen und wird als Zusammenspiel physischer, psychischer, emotionaler und sozialer Leistungsfähigkeit beschrieben. Entsprechend dieser Definition wurde Vitalität mit Hilfe einer aus 45 Vitalitäts- und Altersindikatoren bestehenden Testbatterie gemessen, die sich auf die Bereiche physiologische Kompetenzen (z.B. Herz-Kreislauf-System, Sinnesfunktionen, Ausdauerleistung), psychische Kompetenzen (z.B. Konzentration, Gedächtnis, Problemlösen, Strategiebilden) sowie soziale Kompetenzen (z.B. körperliches- und psychisches Befinden, Stress- und Freizeitverhalten) beziehen.

Auf der Basis dieses diagnostischen Prozesses erhält jede Lehrkraft eine Gesundheitsberatung, die schwerpunktmässig die folgende Themen berücksichtigt: Herz-Kreislauf-Leistungsfähigkeit (einschliesslich sportliche Aktivitäten), Ernährung, Freizeitgestaltung, berufsbezogene Stressbewältigung, Zeitmanagement am Arbeitsplatz sowie Entspannungsfähigkeit.

Hieraus werden die Ziele der Vitalitätsdiagnostik deutlich: Lehrkräfte hinsichtlich ihres Gesundheitsverhaltens sensibilisieren und Anstösse für Veränderungen geben. Darüber hinaus werden Massnahmen zur Förderung der physischen und psychischen Belastbarkeit sowie mögliche präventive Massnahmen aufgezeigt. Dies schliesst den Aufbau von Handlungs- und Problemlösekompetenzen im Umgang mit Belastungen und Stressoren im Lehrberuf ein. Nicht zuletzt ist es Ziel dieses präventiv diagnostischen Konzeptes, die Motivation und Zufriedenheit der Lehrkräfte am Arbeitsplatz zu fördern.

Rekreativität - Die schöpferische Pause vor der letzten Berufspause

Das von der PH Bern (Institut für Weiterbildung) durchgeführte Weiterbildungsangebot „Rekreation“ befindet sich im Stadium der Pilotphase. Im September 2008 wird ein erster sechswöchiger Kurs durchgeführt.

Mit diesem Weiterbildungsangebot werden Lehrkräfte ab 50 Jahren bis zur Pensionierung angesprochen, um auf vielfältige Weise die letzte Berufsphase zu reflektieren und Pläne zu entwickeln. Die Weiterbildung ist als sechswöchiger Kurs konzipiert und verfolgt die folgenden Ziele:

- Erholung (Rekreation)
- Standortbestimmung, d.h. Berufserfahrungen reflektieren und würdigen
- Ziele entwickeln und Impulse erhalten für die letzte Berufsphase
- Die eigene Kreativität erhalten und weiterentwickeln
- Sich mit Fragen des Älterwerdens und der Pensionierung auseinandersetzen, d. h. Reflexion der Themenfelder Abschied und Neuanfang

Die Themen werden abgestimmt auf die Bedürfnisse der Teilnehmenden bearbeitet. Ein wichtiger Aspekt ist auch der Austausch von Ressourcen innerhalb des Teilnehmerkreises.

3.3 Einschätzung des Potenzials der identifizierten Handlungsfelder für den Schulbereich: Gruppendiskussion mit Expertinnen und Experten

Um das Potenzial der recherchierten Massnahmen einzuschätzen, wurde die Methode der Gruppendiskussion unter Expertinnen und Experten gewählt. Zur Gruppendiskussion wurden Fachleute von Schul- und Lehrpersonenberatungsstellen aus sechs Deutschschweizer Kantonen eingeladen sowie zuständige Vertreterinnen und Vertreter aus den Bildungsverwaltungen. Das Treffen fand am 17. April 2008 in Aarau statt. An der Veranstaltung nahmen sechs Sachverständige sowie die Mitglieder des Projektteams der Fachhochschule Nordwestschweiz teil.

Nach einer Vorstellungsrunde wurden den Sachverständigen die recherchierten Konzepte und Massnahmen für die Organisationen ausserhalb des Schulbereichs präsentiert. Die Präsentation wurde mit einem kurzen Hinweis auf analoge Massnahmen für den Schulbereich ergänzt.

Die Sachverständigen wurden gebeten, für jedes Handlungsfeld drei Ratings vorzunehmen: Erstens interessierte die *Wirkung*, die sie von den vorgestellten Massnahmen in diesem Handlungsfeld erwarten, zweitens die *Dringlichkeit*, die sie diesen Massnahmen zuschreiben und drittens die *Hindernisse*, die sie bei deren Umsetzung erwarten (fünf-stufige Skala von „sehr gering“ bis „sehr hoch“).

Die Ratings wurden anschliessend für alle Teilnehmenden sichtbar gemacht und diskutiert.

3.3.1 Ergebnis: Ratings der Handlungsfelder

Eine hohe Wirkung in Bezug auf die Förderung der Motivation und der Leistungsfähigkeit von älteren Lehrpersonen wird von den Massnahmen in sechs der sieben Handlungsfelder erwartet (vgl. Tabellen 10 bis 13). Nur die Massnahmen im Bereich der *Arbeitsorganisation* sind mit mittleren Erwartungen an die Wirksamkeit verknüpft. Allerdings sind die Meinungen der Sachverständigen bei allen Handlungsfeldern unterschiedlich. Ihre Einschätzungen liegen zwei bis vier Skalenstufen auseinander. Als hoch dringlich erachten die Fachleute Massnahmen in den Handlungsfeldern *Führung* sowie *Gesundheitsförderung*. In allen anderen Handlungsfeldern erachten sie die Massnahmen als mittel dringlich. In drei Handlungsfeldern erwarten sie hohe Hindernisse und zwar bei der *Führung*, der *Arbeitsorganisation* und der *Laufbahnentwicklung*, nur beim Handlungsfeld *Personalentwicklung und Weiterbildung* wurden die Hindernisse als tief eingeschätzt, bei den anderen Handlungsfeldern wird eine mittlere Hindernishöhe erwartet.

Es lohnt sich besonders dort Massnahmen zu planen und umzusetzen, wo hohe Wirkungen ohne grosse Hindernisse erwartet werden. Solche Massnahmen befinden sich laut Einschätzung der Sachverständigen in den Handlungsfeldern *Arbeitszeitmodelle*, *Wissensmanagement* und *Zusammenarbeit* sowie *Gesundheitsförderung*. Hier werden nebst den hohen Wirkungen mittlere Hindernisse erwartet. Am günstigsten wurde das Handlungsfeld *Personalentwicklung und Weiterbildung* eingeschätzt. Es ist das einzige Handlungsfeld, bei dem hohe Wirkung und wenig Hindernisse erwartet werden. Bei den Handlungsfeldern *Führung* und *Laufbahnentwicklung* werden zwar hohe Wirkungen, gleichzeitig aber auch hohe Hindernisse erwartet.

Tabelle 10: Einschätzung der Massnahmen in den Handlungsfeldern „Führung“ und „Arbeitsorganisation“

	Führung		Arbeitsorganisation	
		Streuung ¹		Streuung
Wirkung	hoch	↔	mittel	↔
Dringlichkeit	hoch	↔	mittel	↔
Hindernisse	hoch	↔	hoch	↔

Tabelle 11: Einschätzung der Massnahmen in den Handlungsfeldern „Arbeitszeitmodelle“ und „Laufbahnentwicklung“

	Arbeitszeitmodelle		Laufbahnentwicklung	
		Streuung		Streuung
Wirkung	hoch	↔	hoch	↔
Dringlichkeit	mittel	↔	mittel	↔
Hindernisse	mittel	↔	hoch	↔

Tabelle 12: Einschätzung der Massnahmen in den Handlungsfeldern „Personalentwicklung und Weiterbildung“ sowie „Wissensmanagement und Zusammenarbeit“

	Personalentwicklung und Weiterbildung		Wissensmanagement und Zusammenarbeit	
		Streuung		Streuung
Wirkung	hoch	↔	hoch	↔
Dringlichkeit	mittel	↔	mittel	↔
Hindernisse	tief	↔	mittel	↔

Tabelle 13: Einschätzung der Massnahmen im Handlungsfeld „Gesundheitsförderung“

	Gesundheitsförderung	
		Streuung
Wirkung	hoch	↔
Dringlichkeit	hoch	↔
Hindernisse	mittel	↔

¹ *Streuung* meint das Mass, wie einheitlich, resp. uneinheitlich die Sachverständigen die Dimensionen eingeschätzt haben. Beim kurzen Pfeil liegt eine recht einheitliche Einschätzung vor, die Sachverständigen lagen höchstens zwei Beurteilungsstufen auf der fünf-stufigen Skala auseinander. Beim mittleren Pfeil lagen sie hingegen bis drei Stufen und beim langen Pfeil bis zu vier Stufen auseinander.

3.3.2 Schwerpunkte der Diskussion

In der anschliessenden Diskussion wurde auf die Handlungsfelder *Arbeitszeitmodelle* sowie *Wissensmanagement und Zusammenarbeit* eingegangen. Danach wurden die Handlungsfelder *Führung* und *Laufbahnentwicklung* erörtert. Die folgenden Ausführungen geben die Sichtweisen der Expertinnen und Experten wider

Hohe Wirkungserwartung bei mittleren Hindernissen:

In der Diskussion wurden zwei bereits bestehende Formen im Rahmen der *Arbeitszeitmodelle* erörtert; die Teilzeitarbeit und Sabbaticals. Jobsharing, zeitautonome Arbeitsgruppen oder flexible Pensionierung resp. stufenweiser Ausstieg wurden nicht diskutiert. Obwohl sich die Sachverständigen von Massnahmen in diesem Handlungsfeld eine hohe Wirkung versprechen, kamen vor allem negative Seiten der Teilzeitarbeit zur Sprache. Auf einer Beratungsstelle haben die Beratungen von Lehrpersonen mit einem Pensum zwischen 60 und 80% sprunghaft zugenommen, wobei die älteren Lehrpersonen dabei nicht übervertreten sind. Die Beratungen betreffen den Umstand, wonach die Ratsuchenden trotz Teilanstellung zu 100% und mehr für die Schule präsent sind. Dieser Befund wurde in der Runde bestätigt und es wurde als fraglich erachtet, ob Teilzeitarbeit tatsächlich stets zur Entlastung führt.

Die Langzeitweiterbildung und die Arbeit an Projekten sind zwei im Schulbereich gebräuchliche Formen von Sabbaticals. Was die Langzeitweiterbildung betrifft, sind sich die Sachverständigen uneinig, ob diese als Massnahme für die Motivierung und Aufrechterhaltung der Leistungsfähigkeit älterer Lehrpersonen dient oder dienen soll. Zum einen wurde argumentiert, dass die Langzeitweiterbildung diese Wirkung nicht haben kann, wenn eine Lehrperson bereits bei deren Beginn stark belastet ist. Die Lehrperson kann in diesem Fall die Zeit kaum nutzen, um Motivation und Leistungsfähigkeit zurück zu gewinnen. Dem wird entgegengesetzt, dass das Älterwerden im Beruf während der Langzeitweiterbildung thematisiert werden kann und muss. Betont wird, dass dabei der Gesundheitsbegriff aufgegriffen werden muss. Das heisst, dass Gesundheit nicht einfach als Abwesenheit von Krankheit verstanden werden darf, sondern als Gleichgewichtszustand zwischen Belastung und Regeneration gesehen werden kann, wobei sowohl die subjektiv wahrgenommene Belastung als auch die Regeneration stark von Ressourcen beeinflusst werden, die zur Gesunderhaltung oder Gesundwerdung beitragen können. Wichtig ist auch, dass die rein physische Sichtweise von Gesundheit durch die psychosoziale Perspektive ergänzt wird.

„Das Bewährte schätzen, das Neue begrüssen“. Mit dieser knappen Formel wurde die Zielsetzung von *Wissensmanagement und Zusammenarbeit* beschrieben, welche die Perspektive des Älterwerdens im Beruf produktiv mit berücksichtigt. Die hohe Wirkungserwartung an dieses Handlungsfeld bestätigte sich im Rahmen der Diskussion und gut umgesetzte Massnahmen in diesem Bereich gelten als wichtige Stütze für die Aufrechterhaltung von Motivation und Leistungsfähigkeit nicht nur von älteren Lehrpersonen.

Laut Beobachtungen der Sachverständigen gibt es Kollegien, in denen Konkurrenzverhältnisse zwischen jüngeren und älteren Lehrpersonen herrschen, wobei mit den damit verbundenen Auseinandersetzungen viel Energie verpufft. Es gibt aber auch Kollegien, in denen ein wertvoller Austausch stattfindet, in denen die Jüngeren Informationen bei den Älteren holen und die Älteren neugierig sind, was die

Jüngeren von ihrer Ausbildung her neu mitbringen. Dieser Austausch generiert Ressourcen und Energien für alle Mitglieder. Die Zusammenarbeit in Schulen sollte als Wert gesehen werden. Laut Einschätzung der Sachverständigen haben die Schulleitungen einen Einfluss darauf, ob an Schulen eine Konkurrenz- oder eine Zusammenarbeitsorientierung vorherrscht. Schulleitungen können eine Zusammenarbeitsorientierung z.B. fördern, wenn sie bei klassenübergreifenden Anlässen und Projektwochen darauf achten, dass in den Arbeitsgruppen ältere und jüngere Lehrpersonen zusammenarbeiten. Darüber hinaus ist es wichtig, dass sie Wissensaustausch und Zusammenarbeit als zentrales Thema etablieren, das auch an gemeinsamen Weiterbildungsveranstaltungen bearbeitet wird.

Erschwerend für den Austausch zwischen älteren und jüngeren Lehrpersonen kann der Umstand sein, wonach bei den zahlreichen Reformprojekten, die momentan aktuell sind, schnell der Eindruck entstehen kann, dass herkömmliche Praktiken veraltet und nur die neu geforderten zeitgemäss sind.

Ferner wurde erwähnt, dass Patensysteme, wie sie in der Wirtschaft bekannt sind, im Schulbereich wenig geeignet sind, sondern dass der themenzentrierte Austausch im Rahmen von Arbeitsgruppen eine angemessenere Form darstellt. Offen blieb die Frage nach der Bezahlung der Arbeitszeit, die für einen solchen Austausch aufgewendet werden muss.

Hohe Wirkungserwartungen aber auch hohe Hindernisse:

Die Bedeutung der *Führung* für ein Kollegium, in dem produktiv mit dem Unterschied zwischen älteren und jüngeren Lehrpersonen umgegangen wird, ist schon weiter oben erwähnt worden. Aus der Sicht der Sachverständigen hat das Handlungsfeld *Führung* Vorrang, auch wenn sie damit viele Hindernisse verbunden sehen. Eines der Hindernisse sei die fehlende Zeit. Die Schulleitungen sind mit einer Vielzahl von Problemen und Themen konfrontiert, wie z.B. Unterrichtsentwicklung, Umgang mit Heterogenität, Reorganisationen wegen sinkenden Schülerzahlen, kantonale Reformprojekte etc. Die Schulleitungen setzen die Prioritäten bei brennenden Problemen oder bei Weisungen, die durch den Kanton erlassen werden. (Auch die unterrichtsfreie Arbeitszeit von Lehrpersonen ist mit vielen Projekten und Tätigkeiten belegt.) Es wurde argumentiert, dass Schulleitungen die Prioritäten erst dann auf das Thema der alters- und alternsgerechten Schule vermehrt ausrichten, wenn sie den Gewinn für die Teamentwicklung im Kollegium als Ganzem sehen. Das Hindernis der fehlenden Zeit könnte zum Teil überwunden werden, wenn z.B. das Thema Erhaltung von Motivation und Leistungsfähigkeit fester Bestandteil des Mitarbeitergespräches würde. Hier hat die Schulleitung die Möglichkeit, das Thema erstens aus dem individuellen Tabu-Bereich herauszuholen. Zweitens könnten so die Situation einer Lehrperson und allfällig nötige Massnahmen besprochen werden.

Das zweite Hindernis sehen die Sachverständigen in der Führungsqualität der Schulleitungen. Sie beobachten, dass die Schulleitenden der ersten Generation oft aus dem Kollegium der Schule stammen und so wenig Impulse setzen können. Auf der anderen Seite wird aber auch bezweifelt, ob eine hierarchisch verstandene Führung mehr bewirken kann. Unbestritten ist, dass Schulleitungen die Kompetenzen in Bezug auf die Personalführung haben sollten. Dazu gibt es in einzelnen Kantonen auch Handreichungen, ob diese dann in der Praxis eine Umsetzung erfahren, wird aber bezweifelt.

Wenn Lehrpersonen innerhalb des Berufes im Rahmen einer *Laufbahnentwicklung* Aufstiegsmöglichkeiten hätten, die mit einer Erhöhung der Position und einem Zuwachs an Entlohnung verbunden wären, würde dies die Wertschätzung des Lehrberufs erhöhen. Unter den Sachverständigen bestand auch der Konsens,

wonach eine erhöhte Wertschätzung des Berufes einen positiven Effekt auf die Motivation und die Leistungsfähigkeit der älteren Lehrpersonen hätte. Die Hindernisse, die durch die Formulierung im Konjunktiv angedeutet werden, sind die Folgenden: Die Laufbahnmöglichkeiten innerhalb des Lehrberufes sind beschränkt bis inexistent. Es fehlen vor allem Alternativen (zur Ausrichtung auf das Unterrichten) zum gleichen Lohn. Die Zertifikatskurse, die vermehrt angeboten werden, erhöhen zwar die Kompetenzen der Absolvierenden, aber die Lehrpersonen erreichen durch die Erlangung eines Zertifikates weder eine erhöhte Position noch ein höheres Gehalt. Auch die neuen Masterkurse bieten für Lehrpersonen über 50 kaum eine Alternative.

Mittlere Wirkungserwartung und hohe Hindernisse - Möglichkeiten der Arbeitsorganisation:

Obwohl der Lehrberuf, so wie er hierzulande strukturiert ist, vielseitig ist, bietet er doch wenig Abwechslung. Das erscheint auf den ersten Blick paradox. Aber die verschiedenen Tätigkeiten der Unterrichtsvor- und Nachbereitung, die Durchführung von Unterricht mit der fachlichen und der interaktiven Dimension, die Zusammenarbeit mit Kolleginnen und Kollegen, der Schulleitung und den Eltern bilden Anforderungen, die vom ersten Tag des Berufseinstiegs bis zum letzten Tag vor der Pensionierung in ihrer Struktur ähnlich bleiben. In der Schule gibt es beispielsweise auch kein „back-office“, in dem Lehrpersonen arbeiten können, die für längere Zeit oder vorübergehend keine Auseinandersetzungen mit Lernenden austragen wollen. Diesen Umstand beklagen die Sachverständigen, weil sie an mehreren Stellen der Diskussion nach Möglichkeiten suchen, bei denen Lehrpersonen innerhalb des Berufs verschiedene Tätigkeiten ausüben könnten, die eine Abwechslung und eine Alternative zum Unterrichten darstellen würden. Die Sachverständigen wünschen sich Möglichkeiten, bei denen sich Lehrpersonen spezialisieren oder bei denen sie mit unterschiedlichen Zielgruppen arbeiten können. Sie vermuten, dass sich solche Möglichkeiten eher realisieren liessen, wenn ein Kollegium über einen Pool an Arbeitszeit verfügt, um die Arbeit nach Absprache innerhalb des Teams zu organisieren. Zu prüfen ist, ob im Zusammenhang mit den an verschiedenen Orten geplanten Tagesstrukturen solche Formen der Arbeitsorganisation möglich werden.

Fazit Potenzialeinschätzung:

Nebst dem Umstand, wonach die Fachleute der Lehrpersonenberatungsstellen von den Massnahmen in den meisten Handlungsfeldern eine hohe Wirkung erwarten, gaben sie wichtige Hinweise für deren Umsetzung. Aufgrund ihrer Erfahrungen aus der Beratung von Lehrpersonen haben sie einen genauen Einblick in fördernde oder hemmende Faktoren der schulischen Arbeitsgestaltung für Lehrpersonen. Ihre Potenzialeinschätzung lässt den Schluss zu, dass es sich in Bezug auf die meisten Handlungsfelder lohnt, an der Ausarbeitung von konkreten Massnahmen und deren Umsetzung zu arbeiten.

3.4 Bedarfsanalyse in der deutschsprachigen Schweiz: Ergebnisse der Befragung verschiedener kantonaler Bildungsverwaltungen

Um einen Überblick zu erhalten, welche Konzepte und Projekte zur Förderung von AAGS in der Schweizer Praxis tatsächlich vorhanden sind oder sich in Planung befinden, wurde ein Fragebogen entwickelt, welcher an verschiedene kantonale Bildungsverwaltungen in der deutschsprachigen Schweiz versendet wurde.

Ein zweites Ziel war die Entdeckung innovativer Ansätze, welche bis anhin den Weg in die wissenschaftliche Literatur noch nicht gefunden haben. Zudem sollte auf diese Weise ein möglicher Bedarf aus der Praxis identifiziert und fokussiert werden.

3.4.1 Methodisches Vorgehen und Stichprobe

Zur Erhebung der gewünschten Informationen wurde ein Kurzfragebogen mit insgesamt fünf offenen Fragen entwickelt: Es wurde erstens nach von der Verwaltung initialisierten bzw. unterstützten AAGS-Konzepten und -Projekten und deren inhaltlicher Ausrichtung gefragt. Zweitens wurde mit den letzten zwei Fragen auf den wahrgenommenen Bedarf sowohl auf der Verwaltungs- wie auch auf der Ebene der einzelnen Schulen abgezielt.

Der Fragebogen wurde per Mail im Mai und Juni 2008 an sieben Verantwortliche aus verschiedenen kantonalen Bildungsverwaltungen in der Deutschschweiz (Aargau, Basel-Stadt (2), Bern, Luzern, St. Gallen und Zürich) geschickt. Den Behörden stand es offen, den Fragebogen schriftlich oder in einem kurzen Telefoninterview zu beantworten. Alle sieben Adressaten zogen es vor, den Fragebogen schriftlich zu beantworten.

3.4.2 Von den Bildungsverwaltungen veranlasste Konzepte bzw. bei der Bildungsverwaltung bekannte Projekte zur Förderung von AAGS

Zunächst lässt sich festhalten, dass in den befragten Kantonen keine umfassenden AAGS-Konzepte bestehen.

Die von den Befragten am häufigsten genannten Massnahmen beziehen sich hauptsächlich auf rechtliche Regelungen wie z.B. die Möglichkeit zur Altersentlastung durch die Gewährleistung von Pensenreduktionen ab dem Erreichen eines gewissen Altersjahres oder die Möglichkeit zu einem Bildungsurlaub, welcher meist dienstaltersabhängig gewährt wird.

Weitere genannte Massnahmen bestehen, neben altersunspezifischen Beratungsangeboten von Lehrerberatungsstellen, vor allem aus altersspezifischen Weiterbildungsangeboten, welche von den Pädagogischen Hochschulen oder anderen kantonalen Fort- und Weiterbildungsinstituten für Lehrerinnen und Lehrer angeboten werden.

Tabelle 14: Weiterbildungsangebote, welche von den befragten Personen konkret genannt wurden:

Rekreativität - Die schöpferische Pause vor der letzten Berufsphase (PH BE):

Zielgruppe: ab 50. Altersjahr bis Pensionierung

- Ziele:
- Erholung, Standortbestimmung
 - Ziele entwickeln für die letzte Berufsphase
 - eigene Kreativität erhalten und weiterentwickeln
 - sich mit Fragen des Älterwerdens und der Pensionierung auseinandersetzen

Die Themen werden nach den Bedürfnissen der Teilnehmenden bearbeitet.

Kursumfang: 6 Wochen am Stück

Im Ende der Anfang (PH BE):

Zielgruppe: Lehrerinnen und Lehrer über 50

- Ziele:
- Die Chancen der letzten Berufsphase bewusst nutzen
 - Dem persönlichen Potenzial Raum verschaffen
 - Sich bei der Pensionierung an eigenen Zielen orientieren
 - Seine Lebenserfahrung mit Gewinn einsetzen

Kursumfang: 12 Stunden

Älter werden im Beruf (ULEF BS):

Zielgruppe: Männer im Lehrberuf

- Ziel:
- Wie bewahren wir uns Neugier und Lernfreude?
 - Wie lernen wir, mit den noch verfügbaren Kräften ökonomisch und verantwortungsvoll umzugehen?
 - Wie finden und realisieren wir unsere Ressourcen?

Kursumfang: 11 Abende

50+ Mythen und Fakten (PH ZH):

Zielgruppe: alle

- Ziele:
- Die Teilnehmenden kennen Mythen und Fakten zur Berufstätigkeit nach 50
 - können die Position älterer Arbeitnehmenden im Berufsleben einschätzen
 - haben Erfahrungen und Ideen ausgetauscht und für die eigene berufliche Entwicklung nutzbar gemacht.

Kursumfang: 1 Tag

Die in der Tabelle 14 aufgeführten Beispiele verdeutlichen, dass es bereits erste Angebote gibt. Diese gibt es jedoch nur vereinzelt und sie sind im zeitlichen Umfang sehr unterschiedlich intensiv ausgestaltet. Eine nähere Überprüfung der Kursangebote auf den Homepages der von den Befragten genannten Institute bestätigt den Eindruck, dass der Umfang der Kursangebote für diese Zielgruppe und dieses Thema insgesamt eher gering ist.

Gefragt nach weiteren Bereichen, in denen den Behörden Massnahmen und Projekte bekannt sind, wird auch hier am häufigsten auf die Weiterbildung und Personalentwicklung verwiesen. Unter Personalentwicklung fallen für die Antwortenden v. a. Beratungsangebote, sei dies von Beratungsstellen, Personalabteilungen oder auch von der Schulleitung. Weitere bekannte Massnahmen sind Kurse zur Sensibilisierung der Schulleitung bzgl. ihres Führungsverhaltens sowie Massnahmen der Arbeitsorganisation, d. h. individuelle, altersgerechte Arbeitszuweisung durch die Schulleitung oder Jobsharing-Modelle. In den Bereichen *Schulkultur*, *Zusammenarbeit*, *Wissensmanagement* und *Gesundheitsförderung* scheinen den Behörden nur sehr wenige Massnahmen bekannt zu sein.

Als **Fazit** lässt sich die Antwort der Bildungsverantwortlichen von St. Gallen heranziehen:

„Massnahmen sind nur wenige vorhanden, gesetzliche Regelungen beschränken sich auf die Altersentlastung in Form reduzierter Unterrichtslektionenzahl und auf die Möglichkeit des Bezugs von Bildungsurlaub. Die Bewertung der Massnahmen ist deshalb schwierig. Massnahmen ausserhalb der gesetzlichen Regelungen gibt es kaum flächendeckend im Kanton, sondern sie sind auf Einzelsituationen bezogen.“

3.4.3 Bedarf der Bildungsverwaltung nach AAGS

Bzgl. des Bedarfs kam nur aus einem Kanton die Rückmeldung, dass gar kein Bedarf besteht. In einem weiteren Kanton bezweifelt man, dass mit dem Thema der AAGS tatsächlich eine neue Problematik aufgegriffen wird.

Auf der anderen Seite ist der Bedarf bei einem Kanton sehr gross und die anderen drei Kantone sehen ebenfalls Bedarf: Sie erachten die Bereitstellung adäquater „individualisierter“, systematischer und „flächendeckender“ Angebote als sinnvoll.

Vertreterinnen und Vertreter der Departemente sehen deshalb auch den Bedarf hauptsächlich in der Bereitstellung von Beratungs-, Weiterbildungs- und Unterstützungsangeboten, welche die einzelnen Schulen bzw. Schulgemeinden in ihrer Aufgabe zur Förderung einer AAGS einfach und unkompliziert nutzen können.

Ein weiterer Bereich, der nach Einschätzung der Befragten in die Zuständigkeit der Departemente fällt, ist das Einführen bzw. Weiterverfolgen von Altersentlastungsregelungen und Regelungen zu Bildungsurlauben. Die konkreten Massnahmen vor Ort zur Entlastung der älteren Lehrpersonen müssten jedoch nach Einschätzung der Behörden hauptsächlich von den Schulleitungen geleistet werden.

3.4.4 Fazit zur Befragung der Bildungsverwaltungen

Das Thema stösst bei den befragten Bildungsverwaltungen grösstenteils auf Interesse, wird jedoch von den meisten nicht als „unter den Nägeln brennend“ eingestuft, da andere Themen aktuell im Vordergrund stehen. In den meisten Bildungsverwaltungen scheint das Bewusstsein vorhanden zu sein, dass mehr und systematischere Unterstützungsangebote für die Schulen geschaffen werden sollten, um diese bei der konkreten Umsetzung in ihrer Schule zu unterstützen.

4 Arbeitssituation und Befinden älterer Lehrerinnen und Lehrer in der Schweiz

4.1 Ausstieg aus dem Erwerbsleben bei Volksschullehrkräften - Ergebnisse der Befragung ausgewählter Pensionskassen

Mit der Befragung der „Lehrer-Pensionskassen“ in denselben Kantonen, in welchen auch die Bildungsverwaltungen befragt worden sind, sollte versucht werden, eine erste zahlenbasierte Einschätzung zum Ausmass der Frühpensionierungen bzw. des „verfrühten“ Ausscheidens von Volksschullehrkräften durch Erwerbsunfähigkeit oder Invalidität zu erhalten.

4.1.1 Methodisches Vorgehen und Stichprobe

Auch für diese Befragung wurde ein Kurzfragebogen eingesetzt. In diesem ging es hauptsächlich um die Erhebung von Zahlen und Einschätzungen zum Ausmass der Frühpensionierungen, Erwerbsunfähigkeit und Invalidität in der Berufsgruppe der Volksschullehrkräfte. Dabei interessierten auch die längsschnittlichen Entwicklungen sowie der Vergleich mit anderen Berufsgruppen.

Dazu wurden sechs Fragebogen an die „Lehrer-Pensionskassen“ des Kantons Aargau, Basel-Stadt, Bern, Luzern, St. Gallen und Zürich versandt. Es liegen Antworten von vier Pensionskassen vor. Ein Fragebogen wurde schriftlich ausgefüllt zurückgesandt, während die anderen Fragebogen am Telefon als Leitfaden dienten. Von den beiden in der Auswertung fehlenden Pensionskassen wurden wir an das Personalamt des entsprechenden Kantons verwiesen.

4.1.2 Versuch einer ersten Einschätzung

Aufgrund der lückenhaften und uneinheitlichen Datenlage gestaltet sich die Beurteilung des frühzeitigen Berufsausstiegs der Lehrerschaft schwierig.

Eine der Schwierigkeiten besteht darin, dass es den meisten Pensionskassen in der kurzen Zeit nicht möglich war, die Daten speziell für die Volksschullehrkräfte zu extrahieren. Deshalb dient als Grundlage oft eine Datenbasis, welche beispielsweise auch Gymnasiallehrerinnen und Gymnasiallehrer, Heilpädagogische Sonderschulen, Musikschulen u.a. umfasste.

Eine weitere Schwierigkeit bestand darin, dass das Rücktrittsalter für einen flexiblen Altersrücktritt von Kanton zu Kanton variiert und die Datenlage zu den Leistungsfällen sich jeweils auf unterschiedliche Gruppen (Anzahl gesprochener IV-Renten vs. Anzahl IV-Berechtigter) sowie unterschiedliche Zeiträume (Anzahl IV-Fälle insgesamt in 2007 vs. Anzahl neuer IV-Fälle in 2007) beziehen.

Auch was den Querschnittvergleich mit anderen Berufsgruppen und den Längsschnittvergleich über einen Zeitraum von 15 Jahren betrifft, ergaben sich einige Probleme.

Ein Vergleich mit anderen Berufsgruppen war teilweise deshalb nicht möglich, weil die angefragte Pensionskasse lediglich Lehrerinnen und Lehrer versichert. Und wenn ein Vergleich möglich war, dann lediglich mit anderen Kantonsangestellten. Interessant

wäre ein weitergehender Vergleich mit der Privatwirtschaft gewesen. Auch ein Längsschnittvergleich war nicht ohne weiteres möglich. Hier stellte sich heraus, dass die meisten Pensionskassen häufig erst seit kurzer Zeit (teilweise erst seit ca. 5 Jahren) ein statistisches Controlling durchführen, weshalb keine Aussagen über die Entwicklung der letzten 15 Jahre gemacht werden konnten.

Vor dem Hintergrund dieser schwierig interpretierbaren Datenlage scheint es, dass die Lehrerschaft keine auffällige Berufsgruppe in Bezug auf die Invalidisierungsrate darstellt: Im Vergleich mit den Kantonsangestellten insgesamt unterscheidet sich die IV-Quote der Lehrpersonen im Kanton Basel-Stadt nur unwesentlich. Auch im Kanton Aargau gelangt die für das Lehrpersonal zuständige Pensionskasse zu der Einschätzung, dass bei den Lehrpersonen im Vergleich zu anderen Versichertengruppen keine markant höhere Invalidisierung zu verzeichnen sei.

In der historischen Einschätzung sind sich die befragten Pensionskassen grösstenteils einig, dass in den letzten Jahren eine Zunahme an Frühpensionierungen und Invaliditätsfällen zu verzeichnen ist. Allerdings wird die Ursache für diese Entwicklung vor allem in der Zunahme älterer Versicherter sowie der Attraktivität der Frühpensionierungsmodelle gesehen. Da in vielen Kantonen die Bedingungen für die Frühpensionierungen schlechter geworden sind, muss abgewartet werden, wie sich dies auf die Zahl der Frühpensionierungen auswirkt. Der Aufwärtstrend bei den Invaliditätsfällen wird zudem als eine generelle Entwicklung interpretiert, welche nicht nur die Lehrerschaft betrifft. Lediglich eine Pensionskasse hat zur Senkung ihrer IV-Fälle 2005 eine Kriterienverschärfung für die Gutsprache von IV-Renten vorgenommen, während die anderen Pensionskassen angeben, dass die durchschnittlich anfallenden IV-Fälle nach wie vor durch die eingenommenen Risikobeiträge gedeckt werden.

4.2 Reanalyse einer Studie zu Arbeitsbedingungen, Belastungen und Ressourcen in der Thurgauer Volksschule

Die Forschungsgemeinschaft der Pädagogischen Hochschule Thurgau mit Ernst Trachsler und das Institut für Arbeitsforschung und Organisationsberatung iafob unter der Leitung von Professor Eberhard Ulich haben eine Längsschnittstudie zu den Arbeitsbedingungen, Belastungen und Ressourcen von Lehrpersonen im Kanton Thurgau durchgeführt. Daten dieser Studie, die aus dem Erhebungsjahr 2005 stammen, bilden die Grundlage der vorliegenden Analyse. Sie hat zum Ziel, die von Trachsler, Ulich und ihren Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern erhobenen Daten erneut auszuwerten, um die Arbeitssituation und das Befinden speziell von älteren Lehrpersonen im Vergleich zu jüngeren zu untersuchen.

An dieser Stelle möchten wir uns bei den Autorinnen und Autoren der Originalstudie ganz herzlich dafür bedanken, dass sie uns ihre Daten für eine Reanalyse zur Verfügung gestellt haben.

4.2.1 Fragestellung

Um die spezifische Arbeitssituation und das Befinden älterer Lehrerinnen und Lehrer zu erfassen, nutzt die vorliegende Reanalyse den bestehenden Datensatz von Lehrerinnen und Lehrern aus dem Kanton Thurgau hinsichtlich der darin enthaltenen Informationen zu Arbeitsbedingungen, Anforderungen, Belastungen, Beanspruchungen, Ressourcen und Delegationswünschen der Lehrpersonen. Die folgenden Untersuchungsfragen leiten hierbei die Analysen:

- Unterscheiden sich jüngere und ältere Lehrpersonen in der subjektiven Wahrnehmung ihrer Arbeitsbedingungen, Anforderungen, Belastungen, Beanspruchungen, Ressourcen und Delegationswünsche?
- In welcher Weise unterscheiden sich von Burnout betroffene Lehrpersonen von Nicht-Betroffenen hinsichtlich ihrer subjektiven Wahrnehmung der Arbeitsbedingungen, Anforderungen, Belastungen, Beanspruchungen, Ressourcen und Delegationswünsche? Und zeigen sich die gleichen Unterschiede zwischen stark und schwach emotional erschöpften Lehrkräften, wenn man ausschliesslich ältere Lehrpersonen betrachtet?

4.2.2 Methode

Die dieser Reanalyse zugrunde liegenden Daten beruhen auf Fragebogendaten. Bei der Reanalyse sind die folgenden Themenbereiche des Fragebogens berücksichtigt worden:

- Salutogenetische Subjektive Arbeitsanalyse
- Belastungen, Beanspruchungen
- Ressourcen
- Arbeitsfreude
- Delegationswünsche

Die *Salutogenetisch Subjektive Arbeitsanalyse* enthält Fragen zu allgemeinen organisationalen und sozialen Ressourcen sowie zu Anforderungen und Belastungen, welche die Lehrpersonen im Zusammenhang mit ihrer Berufstätigkeit wahrnehmen. Bei den *Belastungen und Beanspruchungen* geht es um konkrete Anforderungen aus dem Lehrberuf, wie z.B. das "Verhalten schwieriger Schüler/innen" oder "Heterogenität der Klasse". Im Bereich der *Ressourcen* wurde nach der Wirkung von potenziell entlastenden Einrichtungen gefragt, wie z.B. die "Schulische Heilpädagogik" oder die "lokale Schulberatung". Die *Arbeitsfreude* beinhaltet Gefühle von Freude und Stolz, die sich unmittelbar auf die eigene Arbeitstätigkeit beziehen. Die *Delegationswünsche* enthalten Tätigkeiten, die in engerem oder weiterem Zusammenhang mit der Unterrichtstätigkeit stehen. Die "Korrektur von Schülerinnen- und Schülerarbeiten" steht zum Beispiel in nahem Zusammenhang mit der Unterrichtstätigkeit, das "Protokollführen bei Konferenzen" hingegen nicht.

Von den ursprünglich 3123 an alle Lehrpersonen des Kantons Thurgau verschickten Befragungsunterlagen wurden 1449 Fragebogen ausgefüllt zurückgesandt. Dies entspricht einer Rücklaufquote von 46,4 %.

Die Überprüfung der Stichprobe hinsichtlich Alter, Geschlecht und Dienstalter zeigt, dass sie die Grundgesamtheit aller Lehrpersonen im Kanton Thurgau in Bezug auf diese Merkmale repräsentativ abbildet.

Für 1391 der insgesamt 1449 Lehrpersonen liegt eine Altersangabe vor. Die Daten dieser Stichprobe mit Altersangaben bilden die Basis der Reanalyse.

In einem *ersten Schritt* der Reanalyse wurden die 1391 Studienteilnehmerinnen und Studienteilnehmer vier Alterskategorien zugeordnet:

1. <30 Jahre (n=367)
2. 31 - 40 Jahre (n=292)
3. 41 - 50 Jahre (n=412)
4. > 50 Jahre (n=320)

Diese vier Altersgruppen wurden mit Hilfe einfaktorieller Varianzanalysen und t-Tests hinsichtlich signifikanter Unterschiede in ihrer Arbeitssituation und ihrem Befinden verglichen.

In einem *zweiten Analyseschritt* wurden die Angaben von Lehrpersonen unter 55 Jahren (n=1207) mit denen von Lehrkräften, die 55 Jahre oder älter sind (n=184) nach signifikanten Unterschieden untersucht. Hierfür wurden t-Tests durchgeführt.

Die in den beiden Analyseschritten gewählten Varianten, Altersgruppen zu bilden, repräsentieren die in der Altersforschung gängigen Vorgehensweisen, bei denen die Altersgrenzen meist ab 50 oder ab 55 Jahren festgelegt werden. Während das Vorgehen im ersten Analyseschritt vielfältige Möglichkeiten eröffnet, verschiedene Altersgruppen miteinander zu vergleichen, ermöglicht die Altersgruppenbildung des zweiten Analyseschritts eine fokussierte Betrachtung von Personen in den letzten zehn Jahren ihrer Berufskarriere.

In einem *dritten Analyseschritt* wurde nach Bereichen gesucht, in welchen sich stark emotional erschöpfte Lehrpersonen von nicht oder nur wenig emotional erschöpften Lehrpersonen unterscheiden. „Emotionale Erschöpfung“ wurde als Analyseeinheit ausgewählt, da sie die zentrale Burnoutkomponente darstellt². In einem weiteren Schritt wurde überprüft, ob sich die gefundenen Muster in gleicher Weise beobachten lassen, wenn man nur Lehrpersonen betrachtet, die 55 Jahre oder älter sind.

² Burnout bzw. emotionale Erschöpfung wurde in der Studie von Trachsler et al. (2006) anhand des Beanspruchungsscreenings von Reinhold und Hacker (BHD-System) erfasst. Darin werden die Rohwerte für 'Emotionale Erschöpfung' in zwei Kategorien überführt, die sog. kritischen bzw. unkritischen Werte emotionaler Erschöpfung.

4.2.3 Ausgewählte Ergebnisse

Im Folgenden werden signifikante Gruppenunterschiede aus den drei Analyseschritten kurz erläutert. Die statistischen Kennzeichen der berichteten Ergebnisse zeigen, dass die Unterschiede zwischen den Altersgruppen nicht immer sehr gross sind, wenngleich sie sich als signifikant erweisen. Dank der vergleichsweise grossen Stichprobengrösse können in der vorliegenden Studie auch kleine Effekte gefunden werden.

4.2.3.1 Erster Analyseschritt: Vergleich zwischen vier Alterskategorien

Verschiedene Aspekte aus der Salutogenetischen Subjektiven Arbeitsanalyse

Die salutogenetische subjektive Arbeitsanalyse ist ein Befragungsinstrument, das wie erwähnt mit Hilfe mehrerer Skalen Belastungsfaktoren sowie soziale und organisationale Gesundheitsressourcen erfasst. Der Vergleich der vier Altersgruppen zeigt signifikante Unterschiede zwischen den Gruppen in Bezug auf die folgenden erhobenen Aspekte:

- Anforderungsvielfalt
- Qualifikationspotential der Arbeitstätigkeit
- Tätigkeitsspielraum
- Positives Sozialklima
- Individuelle Selbstwirksamkeit
- Soziale Unterstützung durch Schulaufsicht, Arbeitskollegen, Schulleitung, Lebenspartner, Freunde
- Inhaltliche Überforderung durch die Arbeitsaufgaben
- Mengenmässige Überforderung durch Arbeitsaufgaben
- Inhaltliche Unterforderung durch die Arbeitsaufgaben

Die meisten signifikanten Unterschiede sind beim Vergleich der Lehrpersonen unter 30 Jahren mit den über 50 Jährigen zu beobachten. So sind Lehrpersonen über 50 im Vergleich zu den jüngeren Lehrkräften durch die Arbeitsaufgaben mengenmässig eher überfordert, inhaltlich jedoch unterfordert. Zudem geben sie eine signifikant höhere individuelle Selbstwirksamkeit an.

Die jüngeren Lehrpersonen sind eher inhaltlich überfordert, erleben ein positiveres Sozialklima, empfinden eine höhere Anforderungsvielfalt und einen grösseren Tätigkeitsspielraum. Zudem nehmen sie eine signifikant höhere Unterstützung durch die Schulleitung, durch Arbeitskollegen und Freunde wahr.

Auch die 31-40 Jährigen nehmen eine signifikant höhere Unterstützung durch Arbeitskollegen und Freunde wahr als Lehrpersonen über 50.

Belastungen, Beanspruchungen

Folgende Einzelbelastungen nehmen Lehrpersonen über 50 als signifikant stärker belastend wahr, als Lehrpersonen unter 30:

- Stundenzahl
- Umfeld der Schule
- Eigener Gesundheitszustand
- Administrative schulbezogene Pflichten
- Ausserunterrichtliche schulbezogene Pflichten
- Ausserunterrichtliche kollegiumsbezogene Pflichten
- Neuerungen im Schulsystem
- Vor- und Nachbereiten des Unterrichts
- Durchführen und Organisieren von speziellen Schul-/Klassenaktivitäten
- Unklare Regelungen bzgl. Kerngeschäft und Zusatzaufgaben
- Schulstrukturen und Schulorganisation
- Führung

Umgekehrt empfinden Lehrpersonen unter 30 den baulichen Zustand der Schule, die Ausstattung mit Unterrichtsmaterialien, die Zusammenarbeit mit Eltern, wenig Feedback und Kontrolle über die Arbeit, beraterische Pflichten gegenüber Schülern und Eltern, erzieherische Pflichten gegenüber Schülern sowie das Einzelkämpferdasein als signifikant stärker belastend als Lehrpersonen über 50.

Ressourcen

Signifikante Unterschiede in der Einschätzung der Entlastungswirkung verschiedener Ressourcen zeigen, dass Lehrpersonen über 50 eine höhere Entlastung durch die Berufsberatung und durch den Lehrerverband wahrnehmen. Jüngere Lehrpersonen unter 30 nehmen hingegen eine höhere Entlastung durch die schulische Heilpädagogik, durch Kontaktlehrkräfte und die Schulleitung wahr.

Arbeitsfreude

Auch bei der Arbeitsfreude zeigt der Gruppenvergleich einen Alterseffekt. So geben Lehrpersonen unter 30 eine signifikant höhere Arbeitsfreude an als Lehrpersonen über 50.

Delegationswünsche

Folgende Tätigkeiten würden ältere Lehrpersonen über 50 lieber abgeben als jüngere unter 30:

Führungsaufgaben, Durchführung und Organisation von speziellen Klassen- und Schulanlässen, Supervisionsaufgaben, Suche und Anfertigung von Unterrichtsmaterialien, Teile des Unterrichts, Protokollführung bei Konferenzen, Leitung von Schülerarbeitsgruppen, Pausenaufsicht, Korrespondenz mit Behörden. Ausserunterrichtliche Pflege und Verwaltung von Infrastruktur, Qualitätssicherungsarbeit, Korrekturen und schulpolitische Aktivitäten würden jüngere Lehrpersonen unter 30 lieber an andere abgeben als ältere.

4.2.3.2 Zweiter Analyseschritt: Vergleich Lehrpersonen unter 55 vs. Lehrpersonen ab 55

Verschiedene Aspekte aus der Salutogenetischen Subjektiven Arbeitsanalyse

Der Vergleich von Lehrpersonen unter 55 mit Lehrpersonen ab 55 zeigte drei signifikante Unterschiede. So fühlen sich Lehrpersonen, die 55 oder älter sind, eher als jüngere Lehrpersonen durch die Arbeitsaufgabe inhaltlich unterfordert. Auch nehmen sie weniger soziale Unterstützung durch Kollegen und Freunde wahr, als ihre jüngeren Kollegen.

Tabelle 15: Signifikante Gruppenunterschiede Salutogenetische Subjektive Arbeitsanalyse: Vergleich zwischen Lehrkräften unter 55 und ab 55 Jahren.

Skala	Altersgruppe	M	SD	p
Inhaltliche Unterforderung durch die Arbeitsaufgabe	< 55	2.15	0.70	.016
	≥ 55	2.29	0.74	
Soziale Unterstützung durch Kollegium	< 55	4.34	0.74	.004
	≥ 55	4.17	0.73	
Soziale Unterstützung durch Freundeskreis	< 55	4.35	0.82	.000
	≥ 55	4.03	1.02	

Anmerkung. Fünfstufige Skala zur Beantwortung der Fragen von 1 = „trifft nicht zu“ bis 5 = „trifft zu“

Belastungen und Beanspruchungsfolgen

Der Vergleich von jüngeren und älteren Lehrpersonen (ab 55) ergab auch Unterschiede in der wahrgenommenen (subjektiven) Belastung. Das Organisieren und Durchführen von Klassenaktivitäten belastet ältere Lehrpersonen mehr als jüngere. Demgegenüber fühlen sich Lehrpersonen ab 55 durch folgende Punkte weniger belastet als jüngere Lehrpersonen: Ausstattung mit Unterrichtsmaterial, Koordinierung von beruflichen und ausserberuflichen Verpflichtungen, wenig Feedback und Kontrolle über die eigene Arbeit sowie erzieherische Pflichten.

Tabelle 16: Signifikante Gruppenunterschiede Belastungen: Vergleich zwischen Lehrkräften unter 55 und ab 55 Jahren.

Skala	Altersgruppe	M	SD	p
Organisieren und Durchführen von speziellen Schul- bzw. Klassenaktivitäten	< 55	3.00	1.23	.530
	≥ 55	3.20	1.27	
Ausstattung mit Unterrichtsmaterialien	< 55	1.88	1.02	.039
	≥ 55	1.72	0.90	
Koordinierung von beruflichen und ausserberuflichen Verpflichtungen	< 55	3.00	1.13	.000
	≥ 55	2.65	1.22	
Wenig Feedback und Kontrolle über die Arbeit	< 55	2.73	1.08	.005
	≥ 55	2.49	1.06	
Erzieherische Pflichten gegenüber Schülerinnen und Schülern	< 55	3.13	1.24	.530
	≥ 55	2.94	1.31	

Anmerkung: Fünfstufige Skala zur Beantwortung der Fragen von 1 = „belastet mich nicht“ bis 5 = „belastet mich stark“

Die Burnout-Werte von älteren und jüngeren Lehrpersonen unterscheiden sich nicht signifikant. Insgesamt rund 20% der Lehrkräfte weisen kritische Werte für emotionale Erschöpfung auf.

Ressourcen

In ihrer Einschätzung der Entlastungswirkung verschiedener Ressourcen unterscheiden sich jüngere und ältere Lehrpersonen nur in zwei Punkten. So schätzen ältere Lehrpersonen (ab 55) die Entlastung durch die Berufsberatung grösser ein, als jüngere Lehrpersonen unter 55. Demgegenüber wird die Entlastung durch Kontaktlehrpersonen von älteren Lehrpersonen als geringer eingeschätzt als von jüngeren Lehrpersonen.

Tabelle 17: Signifikante Gruppenunterschiede Ressourcen: Vergleiche zwischen Lehrkräften unter 55 und ab 55 Jahren

Skala	Altersgruppe	M	SD	p
Entlastung durch Berufsberatung	< 55	3.12	0.86	.011
	≥ 55	3.41	0.89	
Entlastung durch Kontaktlehrkräfte	< 55	3.12	0.88	.032
	≥ 55	2.83	0.81	

Anmerkung: Fünfstufige Skala zur Beantwortung der Fragen von 1 = „nicht vorhanden“ bis 5 = „sehr stark entlastend“

Individuelle und kollektive Selbstwirksamkeit, Arbeitsfreude

Die Einschätzung der individuellen und kollektiven Selbstwirksamkeit, sowie die Arbeitsfreude der Gruppe der unter 55 Jährigen unterscheidet sich nicht von der Gruppe der 55 Jährigen und älteren Lehrpersonen.

Delegationswünsche

Lehrpersonen, die 55 Jahre oder älter sind, unterscheiden sich in ihren Delegationswünschen deutlich von ihren jüngeren Kollegen. Im Gegensatz zu den Jüngeren würden sie Führungsaufgaben, Supervisionsaufgaben und Teile des Unterrichts sehr gerne anderen übertragen.

Die jüngeren Lehrpersonen hingegen würden die ausserunterrichtliche Pflege von Infrastruktur, Qualitätssicherungsarbeit sowie Integrationsarbeit lieber abgeben als ältere Lehrpersonen.

4.2.3.3 **Dritter Analyseschritt: Stark emotional Erschöpfte vs. schwach emotional Erschöpfte**

Der Vergleich von Personen mit kritischen Werten im Bereich emotionale Erschöpfung mit Personen ohne solche kritischen Werte ergibt zahlreiche signifikante Unterschiede. Im Folgenden werden jeweils zuerst die Ergebnisse der Analyse über das Gesamt der Lehrpersonen (n=1449) aufgeführt. In einem zweiten Schritt werden die entsprechenden Ergebnisse für Lehrpersonen ab 55 (n=184) berichtet.

Verschiedene Aspekte aus der Salutogenetischen Subjektiven Arbeitsanalyse

Der Vergleich zwischen Lehrpersonen mit und ohne kritische Werte im Bereich emotionaler Erschöpfung zeigt, dass Lehrpersonen mit kritischen Werten ein negativeres Bild ihrer Arbeitssituation zeichnen. Die nachfolgende Tabelle beschreibt die signifikanten Unterschiede zwischen diesen beiden Personengruppen (Gesamtstichprobe, mittlere Spalte). Darüber hinaus zeigt die Tabelle 18 die signifikanten Unterschiede zwischen stark und gering emotional Erschöpften ab 55 Jahren (rechte Spalte).

Tabelle 18: Wahrnehmung der Arbeitssituation durch stark emotional erschöpfte Lehrpersonen im Vergleich zu wenig Erschöpften.

	Unterschiede in der Gesamtstichprobe	Unterschiede zw. Lehrpersonen ab 55 Jahre
Geringere Ganzheitlichkeit der Arbeitsaufgabe	X	X
Stärkere mengenmässige Überforderung durch die Arbeitsaufgabe	X	X
Stärkere inhaltliche Überforderung durch die Arbeitsaufgabe	X	X
Stärkere inhaltliche Unterforderung durch die Arbeitsaufgabe	X	X
Negativeres/belastenderes Sozialklima	X	
Schlechtere Partizipationsmöglichkeiten	X	X
Geringere Anforderungsvielfalt	X	X
Geringerer Tätigkeitsspielraum	X	X
Geringere individuelle Selbstwirksamkeit	X	X
Geringere kollektive Selbstwirksamkeit	X	
Weniger wahrgenommene Unterstützung durch die lokale Schulbehörde	X	X
Weniger wahrgenommene Unterstützung durch die lokale Schulaufsicht	X	X
Weniger wahrgenommene Unterstützung durch die lokale Schulleitung	X	
Weniger wahrgenommene Unterstützung durch die Kolleginnen und Kollegen	X	
Weniger wahrgenommene Unterstützung durch die Lebenspartnerin / den Lebenspartner	X	
Weniger wahrgenommene Unterstützung durch Freundinnen und Freunde	X	

Anmerkung: X Signifikante Unterschiede zwischen stark emotional erschöpften Lehrpersonen im Vergleich zu wenig Erschöpften

In der Gesamtstichprobe unterscheiden sich emotional Erschöpfte hinsichtlich 16 von 18 Elementen der Salutogenetischen Subjektiven Arbeitsanalyse von nicht-Erschöpften. Nur hinsichtlich der wahrgenommenen "Qualifikationsanforderungen" und hinsichtlich des "Spielraumes für private Dinge" bestehen keine Unterschiede (nicht in die Tabelle aufgenommen). Emotional Erschöpfte sehen ihre Arbeit deutlich negativer als nicht emotional Erschöpfte. Für die Lehrpersonen ab 55 Jahre trifft dies weniger deutlich zu. Insbesondere in Bezug auf die Unterstützung von verschiedenen Seiten gibt es zwischen emotional Erschöpften und nicht-Erschöpften keine signifikanten Unterschiede.

Belastungen und Beanspruchungsfolgen

Emotional erschöpfte Lehrpersonen geben bei allen der 42 erfassten Belastungen signifikant höhere Belastungswerte an, als nicht emotionale erschöpfte Lehrpersonen.

Betrachtet man die Lehrpersonen ab 55 Jahren, so zeigt sich mit 36 Belastungen eine etwas geringere Zahl signifikanter Unterschiede.

Ressourcen

Die Beurteilung der Entlastungswirkung vorhandener Ressourcen zeigt, dass stark emotional Erschöpfte weniger Entlastung durch Pädagogische Therapeuten, die schulische Heilpädagogik, die Schulleitung, den Pädagogisch-Psychologischen Dienst sowie den Jugendpsychiatrischen Dienst wahrnehmen als Lehrpersonen mit unkritischen Werten emotionaler Erschöpfung.

Bei Lehrpersonen ab 55 Jahren findet man weniger Unterschiede zwischen stark und gering emotional Erschöpften. Nur die Unterstützung durch Pädagogische Therapeuten wird ebenfalls unterschiedlich wahrgenommen (emotional stark Erschöpfte empfinden weniger Entlastung).

Delegationswünsche

Bei den Delegationswünschen zeigt sich ein ähnliches Bild. Beim Gesamt der Lehrpersonen finden sich mehrheitlich signifikante Unterschiede zwischen stark emotional Erschöpften und emotional nicht Erschöpften. Stark emotionale erschöpfte Lehrpersonen haben stärkere Delegationswünsche als Lehrpersonen ohne kritische Werte emotionaler Erschöpfung.

Bei Lehrpersonen ab 55 Jahre findet man wiederum geringere Unterschiede zwischen stark und wenig emotional Erschöpften. Signifikante Unterschiede finden sich nur hinsichtlich folgender Tätigkeiten:

- Durchführung und Organisation von speziellen Klassen bzw. Schulanlässen
- Supervisionsaufgaben
- Teile des Unterrichts
- Elternarbeit
- Zusammenarbeit mit Behörden
- Korrekturen von Arbeiten der Schülerinnen und Schüler

Diese Tätigkeiten möchten emotional stärker belastete ältere Lehrpersonen eher abgeben als nicht belastete ältere Lehrpersonen.

4.2.3.4 Weitere Ergebnisse

Weitere Analysen zeigen, dass emotional erschöpfte Lehrpersonen im Durchschnitt einen signifikant höheren Anstellungsgrad aufweisen als nicht emotional erschöpfte Lehrpersonen.

Darüber hinaus zeigen emotional stark erschöpfte Lehrpersonen im Gegensatz zu Lehrpersonen ohne kritische Erschöpfungswerte auch bei der Burnoutindikatoren „Beeinträchtigte Zuwendungsbereitschaft“ und „Reaktives Abschirmen“ signifikant kritischere Werte.

Betrachtet man die Gruppe der ab 55 Jährigen, so zeigt sich folgendes Bild: Emotional erschöpfte Lehrpersonen ab 55 Jahre weisen keinen signifikant höheren Anstellungsgrad auf als nicht emotional Erschöpfte ab 55 Jahre. Auch die Ausprägungsgrade beim „Reaktiven Abschirmen“ unterscheiden sich nicht zwischen stark und schwach emotional erschöpften Lehrpersonen ab 55 Jahren.

4.2.4 Diskussion

Die dargestellten Ergebnisse zeigen, dass ältere Lehrpersonen nicht generell stärker belastet sind als jüngere. Auch lässt sich keine eindeutige Altersgrenze identifizieren, die einen klaren Übergang zu einem Zustand starker Belastung markiert.

Ältere Lehrpersonen nehmen zwar eine höhere Belastung durch ihren eigenen Gesundheitszustand, Neuerungen im Schulsystem und die Durchführung von speziellen Schul- und Klassenaktivitäten wahr als jüngere Lehrpersonen. Sie fühlen sich jedoch eher inhaltlich unterfordert als junge Lehrpersonen und empfinden zudem eine höhere Selbstwirksamkeit als die Jüngeren. Dies kann auf die mit dem Alter zunehmende Erfahrung zurückgeführt werden.

Lehrpersonen ab 55 fühlen sich durch die Stundenanzahl belastet und würden, lieber als ihre jungen Kollegen, Teile des Unterrichts abgeben. Allgemein haben ältere Lehrpersonen mehr Delegationswünsche als jüngere.

Demgegenüber fühlen sich jüngere Lehrpersonen eher inhaltlich überfordert. Sie nehmen im Gegenzug aber auch mehr Unterstützung wahr als ältere Lehrpersonen.

Betrachtet man die durchgeführten Vergleiche zwischen den vier Altersgruppen (< 30 Jahre, 31-40 Jahre, 41-50 Jahre, > 50 Jahre) so zeigen sich die grössten Unterschiede zwischen Lehrpersonen unter 30 Jahren und Lehrpersonen über 50. Zudem wurde deutlich, dass sich die jüngsten Lehrpersonen insgesamt am stärksten von allen anderen unterscheiden.

Die Analysen zur emotionalen Erschöpfung zeigten, dass sich emotional erschöpfte Lehrpersonen stark von nicht emotional erschöpften Lehrpersonen unterscheiden.

In der Gesamtstichprobe gibt es jedoch mehr signifikante Unterschiede als bei den Lehrpersonen ab 55 Jahren.

5 Schlussfolgerungen

Die Konzepte zur Förderung einer alters- und altersgerechten Arbeitsorganisation sind vielfältig und lassen sich in insgesamt sieben Handlungsfelder einteilen. Ausserhalb des Schulbereichs bestehen zahlreiche Erfahrungen bezüglich deren Umsetzung und Erprobung. Im Schulbereich sind Unterstützungsmassnahmen- und Konzepte für ältere Lehrpersonen erst vereinzelt und in Ansätzen vorhanden, systematisch ausgewertete Erfahrungen fehlen ganz. Fachleute verschiedener Lehrpersonenberatungsstellen sehen in den Massnahmen der einzelnen Handlungsfelder ein hohes Wirkungspotenzial. Sie können aufgrund ihrer Erfahrungen aus der Beratungsarbeit wertvolle Hinweise für deren Umsetzung geben. Verantwortliche in Bildungsverwaltungen sind am Thema interessiert, ohne dass es oberste Priorität besitzt. Sie wünschen sich eine Gesamtkonzeption und ein breites Angebot, aus dem Einzelschulen die für sie relevanten Elemente abrufen können.

Aufgrund der lückenhaften Datenlage in den Kantonen können über das frühzeitige Ausscheiden von Lehrpersonen aus dem Beruf nur Vermutungen angestellt werden. Demnach unterscheiden sich die Lehrpersonen nicht von anderen Berufsgruppen im öffentlichen Dienst. Allgemein stellen die befragten Verantwortlichen bei den Pensionskassen jedoch eine Zunahme an Frühpensionierungen und Invaliditätsfällen fest.

Aufgrund der vorliegenden Studie lässt sich feststellen, dass sich ältere Lehrpersonen in Bezug auf das Ausmass an Beanspruchungsfolgen aufgrund der Berufstätigkeit nicht von unterscheiden. Auch der Prozentsatz der Lehrpersonen, die kritische Werte in Bezug auf Beanspruchungsfolgen aufweisen, ist bei den über 50 Jährigen gleich wie bei den Jüngeren. Dieser liegt in beiden Gruppen bei rund 20%.

Aufgrund der Erkenntnisse aus anderen Quellen ist dies jedoch kein Grund, in Bezug auf die Verbesserung von spezifischen Unterstützungsmassnahmen untätig zu bleiben. Infolge der demografischen Veränderungen wird die Zahl der älteren Schweizer Lehrpersonen in den nächsten Jahren steigen. Die verschärften Bedingungen für die Frühpensionierungen, die in mehreren Kantonen inzwischen eingeführt worden sind, werden den Verbleib von älteren Lehrpersonen im Schuldienst fördern. Wie sich dies auf den Prozentsatz der kritischen Werte in Bezug auf die Beanspruchungsfolgen auswirkt, wird sich zeigen.

In der vorliegenden Studie wurde ein wichtiger Aspekt der Thematik, nicht ausführlicher behandelt. Dabei handelt es sich um den Umstand, wonach Mitarbeitenden mit zunehmendem Alter ihre Arbeitsfähigkeit als abnehmend wahrnehmen (Philipp, Schüpbach & Krause, 2008). Auch bei Lehrpersonen ist nachgewiesen worden, dass deren durchschnittliche wahrgenommene Arbeitsfähigkeit mit zunehmendem Alter abnimmt. Zentral ist dabei die Beobachtung, wonach gleichzeitig die interindividuellen Unterschiede zwischen den Lehrpersonen zunehmen. Nachgewiesen ist ebenfalls, dass durch eine Kombination an verhaltens- und verhältnispräventiven Massnahmen das Absinken der wahrgenommenen Arbeitsfähigkeit vermindert werden kann. Dies führt zum Schluss, dass Unterstützungsmassnahmen nicht für alle älteren Lehrpersonen notwendig sind, jedoch für diejenigen, die eine sinkende Arbeitsleistung oder kritische Werte in Bezug auf Beanspruchungsfolgen aufweisen. Die Präventions- resp. Unterstützungsmassnahmen müssen spezifisch auf ältere Lehrpersonen zugeschnitten sein, weil diese sich in einer spezifischen Lebensphase mit entsprechenden Entwicklungsaufgaben befinden.

6 Ausblick

In dem vorliegenden Projektbericht wird ein Modell des alters- und altersgerechten Schulsystems mit sieben Handlungsfeldern skizziert, das angesichts der noch weitestgehend fehlenden Umsetzung im schulischen Alltag der weiteren Ausarbeitung. Zudem kann es dazu dienen, auf kantonaler und schulischer Ebene Handlungsmöglichkeiten aufzuzeigen.

Wird das Modell für das Aufzeigen von Handlungsmöglichkeiten verwendet, so dient es in einem ersten Schritt auf der Ebene des Kantons und unterstützt eine Orientierung, inwieweit das Schulsystem „demografisch fit“ ist und welche biografiesensiblen Unterstützungsangebote (nicht) vorhanden sind. Anschliessend werden den Kantonen Handlungsfelder und konkrete Möglichkeiten aufgezeigt. Angesichts des zunehmenden Reformtempos wäre die einzelne Schule derzeit überfordert, Ideen für eine alters- und altersgerechte Schule ohne kantonale Unterstützung zu entwickeln und umzusetzen.

Damit mehr Lehrpersonen motiviert und gesund bis zur Pensionierung arbeiten können, muss das Bildungssystem sensibler für deren Gesundheit werden. Schulen benötigen mehr Möglichkeiten, frühzeitig auf veränderte individuelle Kompetenzerfordernisse und Bedürfnisse einzugehen. Das funktioniert nicht, wenn alle Lehrpersonen gleich behandelt werden, also die gleichen Arbeitsaufgaben und das gleiche Stundendeputat haben – und Schulleitungen über keinen Spielraum verfügen, individuelle Angebote, etwa zur Belastungsreduzierung anzubieten.

7 Literatur

- Adecco Institute (2007). *Der demographische Fitness Index: Schweiz*. London: Adecco Institute.
- Adecco Institute (2008). *Sind die Schweizer Unternehmen bereit für den demographischen Wandel? Demographische Fitness-Umfrage: Schweiz 2008*. London: Adecco Institute.
- Bäumer, D. (2000). Arbeitszeituntersuchung - und was nun? *Der Berufliche Bildungsweg*, 1, 4-10.
- Bättig, S. (2003). Employability Management im Bildungssektor: Untersuchung am Beispiel der *Wirtschaftslehrkräfte im Kanton Schwyz*. Dissertation. Universität St. Gallen.
- Departement Bildung, Kultur und Sport (BKS) des Kanton Aargau (2005). *Orientierungshilfe zum Berufsauftrag und zur Arbeitszeit der Lehrerinnen und Lehrer*. Verfügbar unter: <http://www.ag.ch/bks/shared/dokumente/pdf/berufsauftrag.pdf> [19.08.2008].
- Geisler, W. (2001). Natürlich brauchen wir junge Lehrer...aber keinen pädagogischen Jugendwahn. *Pädagogik*, 53, 2, 18-22.
- Ilmarinen, J. (1999). *Ageing workers in the European Union*. Helsinki: FIOH.
- Krause, A. (2007). Die Zeit ist reif: Für eine alters- und altersgerechte Schule. *Bildung und Wissenschaft*, 5-6.
- Lehr, U. & Kruse, A. (2006). Verlängerung der Lebensarbeitszeit - Eine realistische Perspektive? *Zeitschrift für Arbeits- und Organisationspsychologie*, 50, 240-247.
- Philipp, A., Schüpbach, H. & Krause, A. (2008). Altersdifferenzen in der Arbeitsfähigkeit von Lehrkräften. *Wirtschaftspsychologie*, 10 (3), 83-93.
- Trachsler, E., Brüggli, S., Nido, M., Ulich, E. Inversini, S., Wülser, M. & Herms, I. (2006). Arbeitsbedingungen, Belastungen und Ressourcen in der Thurgauer Volksschule – Teilstudie Lehrkräfte. Ergebnisse der zweiten Erhebung 2005. Forschungsbericht Nr.4 /April 2006 der Pädagogischen Hochschule Thurgau. Verfügbar unter: http://www.phtg.ch/fileadmin/user_upload/Dokumente/PFW/Forschung/PHTG_FB_04-Arbeitsbedingungen-Bericht.pdf [08.08.2008].

8 Anhang

**A.1: Fragebogen zur Befragung der Vertreterinnen und Vertreter aus der
Bildungsverwaltung**

A.2: Fragebogen zur Befragung der Pensionskassen

A.1 Fragebogen zur Befragung der VertreterInnen aus der Bildungsverwaltung

Leitfaden / Fragebogen Befragung Alter(n)sgerechte Schule

→ Konzepte zur Förderung einer alters- und altersgerechten Schule

Frage 1:

Hat Ihr Departement spezielle Konzepte zur Förderung und Unterstützung des Potenzials und der Ressourcen älterer Lehrpersonen formuliert?

Bzw.

Gibt es von Ihnen veranlasste Projekte oder Massnahmen zur Förderung einer alters- und altersgerechten Schule?

Wenn ja, listen Sie doch bitte die entsprechenden Konzepte bzw. Projekte auf. (Falls vorhanden, wären wir froh, wenn Sie zur Dokumentation PDF's oder Internetlinks mitschicken könnten.)

Antwort:

wenn nein, weiter mit Frage 3

Frage 2:

Was sind die inhaltlichen Schwerpunkte der oben aufgeführten Massnahmen?

Bzw.

Werden bei diesen Konzepten das Fach- & Expertenwissen sowie die Erfahrung älterer Lehrpersonen gezielt genutzt und wenn ja, inwiefern?

Antwort:

Frage 3:

Massnahmen für ältere Lehrpersonen sind in verschiedenen Bereichen möglich.

Haben Sie Kenntnis von Massnahmen zur Motivierung und Erhaltung der Arbeitsfähigkeit älterer Lehrpersonen, welche die Schulen Ihres Kantons von sich aus initiieren oder bereits umgesetzt haben?

Kreuzen Sie bitte für jeden der aufgelisteten Bereiche an, ob entsprechende Massnahmen an den Schulen Ihres Kantones vorhanden sind oder nicht:

	Massnahmen vorhanden	Keine Massnahmen vorhanden	weiss nicht
Führung / Schulleitung	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 9
Arbeitsorganisation	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 9
Personalentwicklung	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 9
Weiterbildung	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 9
Wissensmanagement	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 9
Zusammenarbeit	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 9
Schulkultur	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 9
Gesundheitsförderung	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 9

Frage 4:

Wie ist der Bedarf zur Förderung einer alters- und altersgerechten Schule aus der Sicht der Bildungsverwaltung ihres Kantons?

Antwort:

A.2 Fragebogen zur Befragung der Pensionskassen

Fragebogen Befragung Alter(n)sgerechte Schule

→ Angaben zur Frühpensionierung von Lehrpersonen an der Volksschule

A: FRÜHPENSIONIERUNGEN

Wie verhält es sich mit den Frühpensionierungen von Lehrpersonen bei Ihrer Kasse (in Ihrem Kanton?)

A1: Wie viele Lehrpersonen auf Volksschulstufe waren bei Ihnen im Jahr 2007 insgesamt Pensionskassen versichert?

Antwort:

A2: Wie viele Lehrpersonen wurden im Jahr 2007 krankheitshalber frühpensioniert?

Antwort:

A3: Wie hoch war im Jahr 2007 der Anteil der frühpensionierten Lehrpersonen im Vergleich zu anderen Berufsgruppen, die Sie versichern?

Antwort:

A4: Ist der Anteil der Frühpensionierungen der Volksschullehrkräfte in den letzten 15 Jahren gestiegen? Wenn ja, in welchem Umfang?

Antwort:

A5: Belasten die krankheitsbedingten Frühpensionierungen von Lehrpersonen Ihre Kassen? Wenn ja, inwiefern?

Antwort:

A6: Hat die Pensionskasse bereits Massnahmen getroffen oder sind Massnahmen geplant, um der Zahl der Frühpensionierungen von Lehrpersonen entgegen zu wirken?

ja nein

Wenn ja, welche Massnahmen?

Antwort:

B: LOHNFORTZAHLUNGEN IM KRANKHEITSFALL

B1: Versichert Ihre Pensionskasse auch Lohnfortzahlungen im Krankheitsfall?

ja nein

Wenn nein, wer ist im Kanton dafür zuständig?

Antwort:

Die folgenden Fragen beziehen sich alle auf die Lohnfortzahlungen, und sind für Sie deshalb nicht mehr relevant. Wir bedanken uns für Ihre Unterstützung!

Wenn ja, belasten diese Lohnfortzahlungen Ihre Pensionskasse? Inwiefern?

Antwort:

B2: Für wie viele Krankheitstage bezahlten Sie die Lohnfortzahlung im Jahr 2007 für Lehrpersonen der Volksschule?

Antwort:

B3: Wie viele Lehrpersonen waren davon betroffen?

Antwort:

B4: Wie viele Lehrpersonen der Volksschule versichern Sie insgesamt in Bezug auf die Lohnfortzahlungen?

Antwort:

B5: Ist die Zahl der Krankheitstage der Volksschullehrkräfte in den letzten 15 Jahren gestiegen? Wenn ja, in welchem Umfang?

Antwort:

B6: Haben Sie schon Massnahmen getroffen, um der Zahl der Lohnfortzahlungen im Krankheitsfall von Lehrpersonen entgegen zu wirken? Wenn ja, welche?

Antwort:

Besten Dank für die Unterstützung!

Bitte mailen Sie den beantworteten Fragebogen an: _____