LEHR-/LERNMATERIAL

Baustein A

Die Aufgaben von Lehrkräften im Schulalltag – Tätigkeitenmodell und Glossar

Projekt Freiräume(n):
Begleitmaterial für die Schulpraxis

Stand: Juli 2026
Mehr zum Projekt Freiräume(n): telekom-stiftung.de/freiraeumen

Deutsche Telekom Stiftung

Die Aufgaben von Lehrkräften im Schulalltag – Tätigkeitenmodell und Glossar

Arbeitszeitmodelle und pädagogische Professionalität verbinden

1. Einführung und Zielsetzung

Das vorliegende Dokument wurde im Rahmen des Projekts „Freiräume(n) – Arbeit an Schule anders organisieren“ entwickelt. Es dient als Grundlage für Schulen, die ihre Arbeitszeitorganisation auf eine transparente, gerechte und pädagogisch tragfähige Basis stellen möchten. Ziel ist es, pädagogische Qualität mit guter und gesunder Arbeitsorganisation in Einklang zu bringen.

Das Tätigkeitenmodell von Dr. Frank Mußmann und Mark Rackles bildet dabei die konzeptionelle Grundlage. Es beschreibt die Gesamtarbeitszeit von Lehrkräften als Summe verschiedener Tätigkeitencluster, die sowohl unterrichtliche als auch außerunterrichtliche Aufgaben abbilden.

Mit dem Tätigkeitenmodell erhalten Schulen eine Basis, um

- ihre Arbeitszeitverteilung systematisch zu erfassen,
- pädagogische Schwerpunkte sichtbar zu machen,
- strukturelle Entlastungen zu identifizieren und
- langfristig zu einer gesunden, lernförderlichen Arbeitskultur zu kommen.

Das Tätigkeitenmodell bietet also nicht nur eine Grundlage für eine faire Arbeitszeitorganisation, sondern vor allem auch für die Professionalisierung pädagogischer Arbeit: Im Mittelpunkt steht nicht allein die Frage nach Zeit, sondern auch nach pädagogischer Qualität, Wirksamkeit und professioneller Weiterentwicklung. Durch die systematische Reflexion ihrer Tätigkeiten werden Lehrkräfte dafür sensibilisiert, ihre pädagogischen Prioritäten zu schärfen, Zeit ressourcenschonend einzusetzen und eine lernförderliche Schul- und Arbeitskultur zu gestalten. Die Auseinandersetzung mit Arbeitszeit wird somit zu einem Hebel für Schulentwicklung.

2. Diskussion und Arbeitsprozess

Im Verlauf der ersten Projektphase von „Freiräume(n)“ setzten sich die teilnehmenden Schulpraktikerinnen und Schulpraktiker intensiv mit dem Tätigkeitenmodell von Frank Mußmann und Mark Rackles auseinander. Ziel war es, zu prüfen, inwieweit das theoretische Modell die schulische Realität angemessen abbildet. Dafür arbeiteten sie zunächst in schulformspezifischen, später auch in schulformübergreifenden Gruppen zusammen.

Die Gruppen diskutierten Anpassungsbedarfe und Möglichkeiten der Weiterentwicklung. Dabei wurden Zuordnungen auf den Prüfstand gestellt, die Zeitanteile einzelner Aufgaben verändert und auch eigene Modellvarianten für die verschiedenen Schulformen entwickelt. Besonders die Vertreterinnen und Vertreter der Gemeinschafts- und Gesamtschulen plädierten zunächst für weitreichende Anpassungen, um ihre pädagogischen Konzepte angemessener abzubilden. Im weiteren Verlauf der Werkstatt entstand jedoch der Wunsch nach einem gemeinsamen, schulformübergreifenden Verständnis und einer einheitlichen Systematik. Trotz intensiver Diskussionen und zwischenzeitlich umfangreicher Anpassungen orientierten sich die Teilnehmenden daher am Ende der ersten Projektphase weitgehend am ursprünglichen Modell und nahmen nur wenige Veränderungen vor.

In der zweiten Projektphase wurde der Göttinger Arbeitswissenschaftler Dr. Frank Mußmann, Mitentwickler des ursprünglichen Tätigkeitenmodells, in den Prozess eingebunden. Die Anpassungen wurden mit ihm diskutiert und konnten am Ende zusammengeführt werden. Das Ergebnis ist ein konsolidiertes Tätigkeitenmodell (siehe Seite 4), das interessierten Schulen eine fundierte Grundlage bietet, die Erfassung und Analyse der Lehrkräftearbeitszeit eigenständig vorzubereiten und zu erproben.

Darüber hinaus kann das Modell dazu beitragen, im Kollegium oder in bilateralen Arbeitszeitgesprächen zwischen Lehrkräften und Schulleitung über Arbeitszeit, Arbeitsorganisation, die Verteilung und die Priorisierung von Aufgaben ins Gespräch zu kommen.

Abbildung: Konsolidiertes Tätigkeitenmodell, erarbeitet von einer Arbeitsgruppe im Werkstattprojekt Freiräume(n) und Dr. Frank Mußmann

	Bereich		Cluster	Tätigkeiten	Praxis GS/GES/GY[1]
SOLL-Ziel **65–75 %**	Unterrichtsbezogene Tätigkeit	35–40 %	Unterricht	– Unterricht – Lernprozessbegleitung – Vertretung – Prüfungen	35 % (GS)* 29 % (GES)* 28 % (GY)*
		25–40 %	Unterrichtsnahe Tätigkeit	– Vor-/Nachbereitung – Korrekturen – Klassenfahrten/ Exkursionen	26 % (GS)** 32 % (GES)** 37 % (GY)**
SOLL-Ziel **25–35 %**	Außerunterrichtliche Tätigkeiten	10–15 %	Pädagogische Kommunikation	– Beratung – Begleitung – Kooperation (z. B. in multi-professionellen Teams) – Vernetzung – Klassenleitung	12 % (GS) 13 % (GES) 10 % (GY)
		12–15 %	Arbeits- und Schulorganisation	– Aufsichten (i. e. S.) – Schulveranstaltungen (i. e. S.) – Funktionstätigkeiten – Verwaltungsaufgaben – Ganztagsorganisation – Fahrten-/Veranstaltungs-organisation – Arbeitsplatzorganisation	16 % (GS)*** 15 % (GES)*** 19 % (GY)***
		3–5 %	Professionelle Entwicklung	– Fortbildung – Weiterbildung – Coaching/kollegiale Beratung – Schul- und Unterrichts-entwicklung	2 % (GS)**** 2 % (GES)**** 2 % (GY)****
IST-Zeit	Ergänzung zur vollständigen Erfassung		Sonstiges / Krankheitstag	– Sonstiges / Krankheitstag	8 % (GS)***** 8 % (GES)***** 5 % (GY)*****

[1] Empirische IST-Zeiten Berlin SJ23/24 nach dem generischen Göttinger Modell (vgl. Mußmann et al., Berlin 2025); GS = Grundstufe / GES = Gesamtschule (Gemeinschaftsschule, Integrierte Sekundarschule) / GY = Gymnasium

*) inkl. Aufsichten (3/2/1,5 %); **) ohne Klassenfahrten / Exkursionen; ***) Als Summe Arbeits-/ Schulorganisation, Fahrten/ Veranstaltungen (gesamt) und Funktionstätigkeiten (nur Funktionstätigkeiten: 6/7/9 %); ****) Nur Weiterbildung; *****) IST-Zeiten für Sonstiges / Krankheitstag

Die prozentuale Verteilung der Cluster und Ziele (Spalten 1 und 3) stellt jeweils einen Orientierungswert pro Schule bzw. Schulform dar. Die prozentuale Verteilung aus der Praxis (rechte Spalte) entspricht zum Vergleich empirischen Mittelwerten aus einer aktuellen Berliner Studie. Der Abgleich zwischen den Praxis- und Ziel-Werten verdeutlicht die Richtung der angestrebten Entwicklung. Die individuelle Verteilung der Tätigkeiten einzelner Lehrkräfte kann perspektivisch – je nach Funktion, Rolle und Ressourcenausstattung – stark variieren und durch schulinterne Ressourcenverteilung gesteuert werden (zum Beispiel Funktionstätigkeiten, Sonderaufgaben).

3. Glossar zum Tätigkeitenmodell

Zur genauen Aufschlüsselung schulischer Tätigkeiten wurde das Modell im Projektverlauf von den Teilnehmenden durch ein ausführliches Glossar in Tabellenform ergänzt, das nach Clustern gegliedert ist. Dem ging ein intensiver Diskussionsprozess voraus.

Das Glossar basiert auf der Studie Arbeitszeit und Arbeitsbelastung Berliner Lehrkräfte 2023/2024, in der auch die Arbeitsschwerpunkte der unterschiedlichen Schulformen abgebildet werden (Kooperationsstelle Hochschulen und Gewerkschaften, Universität Göttingen/uzbonn GmbH).

Das Glossar:
- erläutert Begriffe und Tätigkeiten der Cluster
- und berücksichtigt schulformspezifische Schwerpunkte.

Tätigkeit	Beschreibung
Cluster: Unterricht	
Unterricht	Tatsächliche Unterrichtszeit (auch online) in Stunden/Minuten pro Tag, Zeit in Arbeitsgruppen (wenn dafür Deputats- bzw. Anrechnungsstunden angerechnet werden); KEINE Wegezeiten zum Unterrichtsraum (= Vor- und Nachbereitung); umfasst auch alle reformpädagogischen Ansätze, in denen eine Lehrkraft mit einer Lerngruppe arbeitet. Unterricht an außerschulischen Lernorten (ggf. auch im Rahmen von Betriebspraktika) wird auch als Bestandteil von Unterricht erfasst.
Lernprozessbegleitung	Einzelgespräche mit Schülerinnen und Schülern, Mentoring, Coaching, regelmäßige Lerncoaching-Gespräche *Hinweis: Möglicherweise müssen hier landesspezifische Richtlinien eingearbeitet werden, beispielsweise die Handreichung des Landes Baden-Württemberg zum Thema „Coaching in der Gemeinschaftsschule“.*
Vertretungen	Vertretung (von einzelnen Stunden oder längeren Zeiträumen); KEINE Wegezeiten zum Unterrichtsraum (= Vor- und Nachbereitung)

Tätigkeit	Beschreibung
Prüfungen	Klausuren, Prüfungsaufsichten, Präsenz inkl. aller schriftlichen/ mündlichen Abschlussprüfungen wie dem Abitur, Haupt- oder Realschulabschlussprüfungen; KEINE Wegezeiten zum Unterrichtsraum (= Vor- und Nachbereitung) Nur Primarstufe: Direkte Arbeit mit Kindern: Schulanfang, Übergang in Sekundarstufe I, Sprachfeststellung, Vorbereitung, Durchführung und Auswertung von Diagnostikverfahren, z. B. Schuleingangsdiagnostik (LauBe, ILeA), Schreib-, Lese- und Rechentests (z. B. Hamburger Schreib-Probe HSP) sowie zu sonderpädagogischen und anderen Förderbedarfen; KEINE Wegezeiten zum Unterrichtsraum (= Vor- und Nachbereitung).
Cluster: Unterrichtsnahe Tätigkeiten	
Vor-/Nachbereitung	Jede Unterrichtsvor- und -nachbereitung (auch im Rahmen der Klassenleitung, sofern diese als Unterricht veranschlagt wird) inkl. Zeugnissen und Notengebung, inkl. Recherche und Erstellen von Schulmaterial (auch online, ggf. Upload, z. B. im Lernraum), inkl. eigenem Besuch von Vorträgen, Lesen von Fachliteratur, Versuchsauf- und -abbau, Berücksichtigung curricularer Vorgaben, Auf- und Abbau (Kontrolle der Funktionsfähigkeit) digitaler Technik etc.; kann individuell oder im Team erfolgen; inkl. schulinterner Wegezeiten im Rahmen der Tätigkeit (Weg zum Unterrichtsraum)
Korrekturen	Ergebnisse bewerten, z. B.: Hausaufgaben, Hefte, Mappen, Klassenarbeiten, Klausuren und Tests (inkl. Konzeption und Eintragen in Listen/PC), Lernstandsanalysen, Projekte, Wettbewerbe, Kompetenztests, Vergleichsarbeiten, interne und externe Evaluationen (VERA 3, VERA 8, PISA, TIMSS etc.), Schreiben von Gutachten (zu Facharbeit) etc. inkl. Vor- und Nachbereitung (Beratungsgespräche, Korrektur und Benotung) von schriftlichen/mündlichen Abschlussprüfungen wie dem Abitur, Haupt- oder Realschulabschlussprüfungen inkl. Vor- und Nachbereitung von Betriebspraktika und Praktischer Ausbildung, inkl. Fahrzeiten zu den Praktikumsorten der Schülerinnen und Schüler (für Praktikumsbesuche) und der Praktikumsbeobachtung, Praktikumsberichte etc. inkl. schulinterner Wegezeiten im Rahmen der Tätigkeit
Klassenfahrten/ Exkursionen	Klassenfahrten/Exkursionen mit direktem Unterrichtsbezug (mit und ohne Übernachtung): Vorbereitung, Durchführung und Nachbereitung (auch Anträge) von Klassenfahrten und Exkursionen wie beispielsweise Studienfahrten, Schulpartnerschaften, Schüleraustauschen, Europafahrten, SV-Fahrten, Chor- und Orchesterfahrten, Klassen-/ Kursfahrten, Ökologiepraktika, Projekttagen im Landheim etc.; inkl. der zurückgelegten Wege ab dem Treffpunkt mit den Schülerinnen und Schülern (zur Abgrenzung vgl. Schulveranstaltungen i.e.S.) *Hinweis: Wenn „mitfahrende Kolleginnen und Kollegen“ lediglich Aufsichtspflichten, jedoch keine unterrichtsbezogenen Tätigkeiten wahrnehmen, werden die Zeiten im Cluster „Arbeits- und Schulorganisation“ unter „Schulveranstaltungen i.e.S.“ festgehalten.*

Tätigkeit	Beschreibung
Cluster: Pädagogische Kommunikation	
Beratung	Innerhalb und außerhalb der Schule: Gespräche/Kommunikation mit Schülerinnen und Schülern, Eltern und Betrieben, auch an Elternabenden, inkl. schulinterner Wegezeiten im Rahmen der Tätigkeit
Begleitung	Der Begriff „Begleitung“ ist offen gemeint und umfasst alle Formen der (pädagogischen/sozialen) „Beziehungsarbeit“ und Begleitung von Schülerinnen und Schülern (in Ausnahmefällen wohl auch von Eltern), egal ob in formellen Coaching- oder Mentoringprozessen oder ob ad hoc und informell.
Austausch	Pädagogische Kommunikation innerhalb und außerhalb der Schule: mit Kolleginnen und Kollegen (auch Schulpausengespräche), Gutachten, (innerschulische) Formulare (LRS, Nachteilsausgleich, Antrag auf Exkursion o. Ä.), Abrufen von Informationen und Nachrichten über ein Schulportal, Beschäftigung mit Informationsmaterial (im Fach, am Schwarzen Brett, Schulverwaltungsblatt, Senatsschreiben, Abzeichnen von Listen etc.); inkl. schulinterner Wegezeiten im Rahmen der Tätigkeit Konferenzen/Dienstbesprechungen: Dienstbesprechung (DB), Fachkonferenz (FK), Gesamtkonferenz (GK), Erweiterte Schulleitung (ESL), Pädagogische Konferenz (PK), Personalversammlung, Zeugnis- bzw. Klassenkonferenz (ZK/KK), Schulvorstand, Jahrgangskonferenz, Schulkonferenz (SK), Gesamtelternvertretung (GEV), Schulhilfekonferenz etc. inkl. dazugehöriger Vor- /Nachbereitung; inkl. schulinterner Wegezeiten im Rahmen der Tätigkeit Arbeitsgruppe/Ausschuss: Sitzungszeit und zugehörige Vor- und Nachbereitung (z. B. Steuergruppen, Teamsitzungen); inkl. schulinterner Wegezeiten im Rahmen der Tätigkeit
Kooperation	Kooperationen innerhalb und außerhalb der Schule (z. B. in multiprofessionellen Teams): mit schulischen Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern, Sozialpädagoginnen und -pädagogen, Schulpraktikantinnen und -praktikanten, Referendarinnen und Referendaren, außerschulischen Kontakten (Schulpsychologische Dienste, Jugendamt, Kita), Lern-/Sprachtherapeutinnen und -therapeuten, Sozialpädagoginnen und -pädagogen, Gespräche zur Durchführung der inklusiven Beschulung inkl. Förderplanung, inkl. Vor- und Nachbereitung der Gespräche, auch E-Mails u. a. elektronische Kommunikation; inkl. schulinterner Wegezeiten im Rahmen der Tätigkeit
Vernetzung	Kontakte zu Betrieben, Kooperationspartnern und Institutionen wie IHK, HWK, Arbeitsagentur, Stiftungen, Stadt(teil)verwaltung, Ausbildungsgespräche, Betriebsbesuche etc.; inkl. Fahrzeiten und schulinterner Wege
Klassenleitung	Vor- und Nachbereitung, Beratung und Begleitung von Eltern und Schülern im Rahmen der Klassenleitung *Hinweis: Tätigkeiten im Rahmen der Klassenleitung sollen als eigenständige Tätigkeit erfasst werden, auch wenn es gelegentlich Überschneidungen mit anderen Tätigkeiten/Clustern gibt. Wenn Klassenleitungstätigkeiten im Unterricht erfolgen, werden sie als Unterricht veranschlagt.*

Tätigkeit	Beschreibung
Cluster: Arbeits- und Schulorganisation	
Aufsichten i. e. S.	Pausen- und andere Aufsichten im eigentlichen Sinne in Präsenz (auch im Rahmen des „offenen Anfangs“ oder des Ganztags); inkl. schulinterner Wegezeiten im Rahmen der Tätigkeit
Schulveranstaltungen i. e. S.	Vorbereitung, Durchführung und Nachbereitung (auch Anträge) jeglicher Schulveranstaltungen (im eigentlichen Sinne) OHNE direkten Unterrichtsbezug und OHNE dass dafür Deputats- bzw. Anrechnungsstunden angerechnet werden, also: a) innerschulische Veranstaltungen (Feste, Infoveranstaltungen, Konzerte, Tage der offenen Tür, Theateraufführungen etc.), auch zusätzliche bzw. freiwillige Arbeitsgruppen mit Schülerinnen und Schülern sowie b) außerschulische Veranstaltungen (Betriebsbesichtigung, Museumsbesuch, Theaterbesuch, Zoobesuch, Wettkampf, Wettbewerb, Schüler-Uni etc.) inkl. der zurückgelegten Wege ab dem Treffpunkt mit Schülerinnen und Schülern. *Hinweis: Wenn Kolleginnen und Kollegen z. B. auf Klassenfahrten fahren und lediglich Aufsichtspflichten wahrnehmen (also ohne unterrichtsbezogene Tätigkeiten), werden diese Zeiten ebenfalls hier festgehalten.*
Funktionstätigkeiten	Funktionsarbeit (mit und ohne Entlastungsstunden): zum Beispiel Beratungslehrkräfte, Vertrauenslehrkräfte, Leitung Betriebspraktikum, Beauftragte für Qualität/Sicherheit/Brandschutz/Gesundheit/Diversity etc., Projektkoordination (BNE, LOK, Comenius, Erasmus+ etc.), Fach(bereichs)leitung (FL, FBL), Fachmoderation, Fachberatung, Fachobmann/-frau, Fachseminarleitung, Tätigkeit am Schulpraktischen Seminar (SPS), Tätigkeit am Landesinstitut, Schulpsychologische Dienste, etc. und andere abgeordnete „Dienste am anderen Ort“, Betreuung neuer Medien (Homepage, Schulserver), Förderkonzepte, Jahrgangsleitung, iPad/Laptop-Verwaltung, IT, Lernmittelausleihe, Musikkonzept, Personalrat (inkl. Personalratssitzung), Sammlungen, Schularchiv, SV, Förderverein, Schulparlament, wiederkehrende SchiLF-Aktivitäten etc.; inkl. zulässiger Wegezeiten im Rahmen der Tätigkeit *Hinweis: Schulleitungstätigkeiten von Lehrkräften mit Schulleitungsaufgaben werden gesondert erfasst.*
Schulleitungstätigkeiten	Schulleitungstätigkeiten von Lehrkräften mit Schulleitungsaufgaben (mit und ohne Entlastungsstunden) werden gesondert und exklusiv in vier Dimensionen erfasst: – Leitung und Personalführung – Administration, Qualitätssicherung, Schulorganisation – Pädagogische Gestaltung und Entwicklung – Pädagogische Intervention/Krisenintervention
Verwaltungsaufgaben	Alle Formen schulischer Verwaltungsaufgaben, sowohl solche, die von Schulverwaltungsfachkräften übernommen werden könnten, als auch solche, die üblicherweise von Lehrkräften übernommen werden (Anträge, Formulare, Eintragen von Noten, Fehlzeiten etc.)

Tätigkeit	Beschreibung
Ganztagsorganisation	Alle nicht-pädagogischen Tätigkeiten im Rahmen der Organisation und der Einführung des Ganztags *Hinweis: Tätigkeiten im Rahmen der Ganztagsorganisation sollen als eigenständige Tätigkeit erfasst werden, damit der Umfang deutlich und das Potenzial zur Beauftragung anderer Professionen offengelegt wird.*
Fahrten-/ Veranstaltungs-organisation	Alle nicht-pädagogischen Tätigkeiten im Rahmen der Organisation von schulischen Fahrten, Veranstaltungen und Exkursionen *Hinweis: Tätigkeiten im Rahmen der Organisation von schulischen Fahrten und Veranstaltungen sollen als eigenständige Tätigkeit erfasst werden, damit der Umfang deutlich und das Potenzial zur Beauftragung anderer Professionen offengelegt wird.*
Arbeitsplatzorganisation	Arbeitsraum Schulgebäude: vorbereiten und aufräumen (Sammlung, Fächer, Labor, Küche etc.), Klassenzimmer gestalten, Werkstätten und Fachräume etc. im Schulgebäude; INKL. schulinterner Wege-zeiten im Rahmen der Tätigkeit Arbeitsplatzorganisation: individuelle Unterlagen ordnen, Materialbeschaffung, Einrichten und Aufräumen des analogen und digitalen Arbeitsplatzes
Cluster: Professionelle Entwicklung	
Fortbildung	Alle fach- und berufsbezogenen Fortbildungszeiten (Pflicht); KEINE Wege zur Fortbildung
Weiterbildung	Alle fach- und berufsbezogenen Weiterbildungszeiten (auch berufs-begleitende Weiterbildungsstudien); KEINE Wege zur Weiterbildung
Coaching/kollegiale Beratung	Coaching/Kollegiale Beratung als Lehrkraft auch im Rahmen von Fachkonferenzen (FK) oder Gesamtkonferenzen (GK), auch gegen-seitige Unterrichtsbesuche inkl. der dazugehörigen Vor- /Nachberei-tung; inkl. schulinterner Wegezeiten im Rahmen der Tätigkeit
Schulentwicklung	Schulentwicklungstätigkeiten – auch im Rahmen von Arbeitsgruppen-/ Steuergruppenbesprechungen, Fachkonferenzen, Gesamtkonferen-zen, Pädagogischen Konferenzen, Besprechungen mit Schulleitung oder erweiterter Schulleitung, Besprechungen mit Schulvorstand, Jahrgangskonferenzen, Gesamtelternvertretungen, inkl. der dazu-gehörigen Vor- /Nachbereitung; inkl. schulinterner Wegezeiten im Rahmen der Tätigkeit
Unterrichtsentwicklung	(Datengestützte) Weiterentwicklung der schulinternen Fachcurricula bzw. des Unterrichts, je nach schulinternem Verständnis des Begriffs Unterricht, inkl. der dazugehörigen Vor-/Nachbereitung; inkl. schul-interner Wegezeiten im Rahmen der Tätigkeit

Tätigkeit	Beschreibung
Zusatzcluster zur vollständigen Erfassung tatsächlicher IST-Arbeitszeiten	
Sonstiges / Krankheitstag	Zur vollständigen Dokumentation tatsächlicher Arbeitszeiten (IST) im Rahmen der Arbeitszeiterfassung wird eine Residualkategorie benötigt. Sie dient dazu, alle Zeiten, die nicht eindeutig einem Cluster/einer Tätigkeit zugeordnet werden können, zu erfassen: „Sonstiges“. Im Tätigkeitenmodell als Planungsmodell werden typischerweise keine Krankheitszeiten beplant. In der Realität kommen sie aber vor und müssen festgehalten werden. In aller Regel werden aktuell keine Krankheitsreserven vorgehalten. Sollten Krankheitsreserven einmal systematisch Einzug halten, könnten sie auch im Planungsmodell Berücksichtigung finden.

4. Konsequenzen für Schulorganisation und Leitung

Die Einführung eines Tätigkeitenmodells im Sinne von Mußmann/Rackles erfordert strukturelle und kulturelle Anpassungen auf Leitungsebene:

1. **Erprobung und Evaluation:** Schulen sollen die Cluster und Tätigkeiten erproben, ihre Praxistauglichkeit prüfen und regelmäßig evaluieren. Nur so bleiben Bandbreiten und Zahlen aktuell und realistisch.

2. **Eigene Kategorien ergänzen:** Für spezielle schulische Schwerpunkte, Aufgaben oder Projekte können zur Orientierung und Transparenz zusätzlich eigene Kategorien definiert werden (zum Beispiel „Schuljubiläum“ oder „Leitbildentwicklung“). Zur Auswertung und Ressourcensteuerung werden sie den fünf Clustern eindeutig zugeordnet.

3. **Arbeitszeitkonto und Jahresgespräche:** Geleistete Mehrarbeit ist im Jahresarbeitszeitkonto auszuweisen und zu verrechnen. Arbeitszeitgespräche mit Lehrkräften sind Bestandteil einer zielführenden Personalentwicklung in Schule.

4. **Verantwortung verteilen:** Personal- und Prozessverantwortung für Arbeitszeitgespräche müssen auf mehrere Schulakteure verteilt werden, um Leitungen zu entlasten (z. B. Einbeziehung von Interessenvertretungen, erweiterter Schulleitung, Fachleitungen).

5. **Leitung entlasten:** Die Verwaltung von Arbeitszeitdaten darf nicht allein bei der Schulleitung liegen. Unterstützung durch digitale Systeme und Verwaltungsassistenz ist notwendig.