



Baustein C1

Arbeitszeit- organisation in den Blick nehmen

Projekt Freiräume(n):
Begleitmaterial für die Schulpraxis

Arbeitszeitorganisation in den Blick nehmen

Gespräche gestalten – Strukturen verstehen –
Spielräume entdecken



Einleitung und Zielsetzung

Dieser Leitfaden wurde von den Werkstattsschulen des Projekts „Freiräume(n) – Arbeit an Schule anders organisieren“ erarbeitet. Er richtet sich an Schulleitungen, Steuergruppen und Lehrkräfteteams, die ihre schulischen Arbeitszeitstrukturen reflektieren oder weiterentwickeln möchten.

Ziel ist es, Schulen praxisnah dabei zu unterstützen,

- Gespräche über Arbeitszeit strukturiert, wertschätzend und ergebnisoffen zu führen,
- Transparenz und gegenseitiges Verständnis im Kollegium zu fördern,
- Entlastungspotenziale und strukturelle Spielräume zu entdecken und dadurch
- langfristig eine gesunde, nachhaltige Arbeitskultur zu schaffen.

Der Leitfaden bietet Impulse und Vorgehensvorschläge, die sich individuell an die jeweilige Schulkultur anpassen lassen. Er kann sowohl als Einstieg genutzt werden, wenn eine Schule sich erstmals mit dem Thema Arbeitszeit beschäftigt, als auch zur Weiterentwicklung von bereits laufenden Prozessen. Es handelt sich um eine vorläufige Fassung, die im Rahmen der zweiten Werkstattphase des Projekts (bis Herbst 2026) gemeinsam mit Schulen erprobt, weiterentwickelt und ergänzt wird.

1 Warum das Thema wichtig ist

Die Organisation der Arbeitszeit ist weit mehr als eine Stundenfrage – sie ist ein zentraler Hebel für Schulentwicklung. Häufig ist das Thema jedoch emotional aufgeladen und konfliktreich: Es berührt Fragen von Gerechtigkeit, Belastung, Rollenverständnis und kollegialen Erwartungen. Gespräche über Arbeitszeit müssen daher besonders sensibel, transparent und mit gegenseitiger Wertschätzung geführt werden.

Ein bewusster und offener Umgang mit dem Thema kann helfen,

- Entlastungspotenziale sichtbar zu machen,
- ein gemeinsames Verständnis von aktuellen Strukturen zu entwickeln,
- Missverständnisse zu vermeiden und Transparenz zu schaffen,
- Vertrauen und Wertschätzung zu stärken,
- (pädagogische) Entwicklungspotenziale für Schulen und Einzelne zu identifizieren und
- langfristig zu einer gesunden, lernenden Arbeitskultur beizutragen.

Im Mittelpunkt steht dabei nicht die individuelle Arbeitszeiterfassung, sondern die Suche nach strukturellen Spielräumen – also nach Möglichkeiten, durch Zusammenarbeit, kluge Organisation sowie pädagogische und administrative Innovation Zeit ressourcenschonend zu nutzen.

Der Leitfaden bietet praxisnahe Einstiegsstrategien, die an die jeweilige Schulrealität angepasst werden müssen.

2 Günstige Ausgangspunkte für den Einstieg

Das Thema Lehrkräftearbeitszeit ist ein Querschnittsthema des gesamten Schulalltags. Es lässt sich an viele bestehende Entwicklungsprozesse andocken und sollte nicht isoliert, sondern vernetzt gedacht werden.

Besonders geeignete Zeitpunkte für den Einstieg sind Phasen, in denen ohnehin über Strukturen nachgedacht oder Prozesse verändert werden, etwa:

- Schuljahreswechsel oder Planungsphasen für das kommende Jahr
- Projekt- oder Themenwochen, in denen neue Organisationsformen erprobt werden
- Ballungszeiten (Zeugnisse, Prüfungen, Korrekturphasen), die Anlass zur Reflexion von Belastung bieten
- Einführung oder Anpassung neuer Konzepte, zum Beispiel Deeper Learning, Teamteaching oder Ganztagsmodelle
- Start neuer Arbeitsgruppen oder Entwicklungsprojekte, die ohnehin Strukturfragen berühren

Praxistipp: Auch wenn bereits eine Arbeitsgruppe zum Thema besteht, sollte Arbeitszeit in allen neuen Projekten mitgedacht werden. Dadurch wird das Thema nachhaltig und strukturiert weiterentwickelt statt punktuell behandelt.

3 Voraussetzungen und Gelingensbedingungen

3.1 Haltung und Kultur

Eine erfolgreiche Auseinandersetzung mit Arbeitszeit setzt Mut, Offenheit und eine gemeinsame Haltung voraus. Zentral ist eine Kultur der Wertschätzung für die unterschiedlichen Aufgaben, Belastungen und Bedürfnisse im Kollegium. Absolute Gleichheit in der Verteilung von Arbeit ist nicht erreichbar – entscheidend ist, dass die Arbeit fair, transparent und respektvoll organisiert wird. Offenheit und Vertrauen sind die Grundlage für Beteiligung, und Beteiligung wiederum ist Voraussetzung für Akzeptanz und Veränderungsbereitschaft.

3.2 Rolle der Schulleitung und Prozessbegleitung

Die Schulleitung ist Impulsgeberin und Ermöglicherin, nicht Kontrolleinheit. Es ist ihre Aufgabe,

- den Prozess sichtbar zu legitimieren,
- Ressourcen (Zeit, Räume, Begleitung) bereitzustellen,
- eine Schutzatmosphäre zu schaffen, in der ehrliche Rückmeldungen möglich sind, und

- Verantwortung zu teilen, etwa über Steuergruppen oder Arbeitskreise.

Praxistipp: Prozessbegleiter*innen (intern oder extern) moderieren, strukturieren und dokumentieren den Prozess. Sie sorgen dafür, dass Diskussionen produktiv bleiben und Ergebnisse festgehalten werden.

3.3 Praktische Voraussetzungen

- Ein klarer Zeitrahmen (z. B. drei bis sechs Monate für eine erste Phase) schafft Orientierung.
- Bereits bestehende Strukturen – Steuergruppen, Teams, Jahrgänge – können genutzt werden.
- Transparente Zielkommunikation: Warum bearbeiten wir das Thema? Was soll erreicht werden?
- Zur fundierten Diskussion sollten Daten und Studien eingebunden werden (z. B. KMK- oder Gewerkschaftsstudien, Mußmann-Tätigkeitencluster).
- Bereits zu Beginn sollte klar sein: Es geht nicht um Kontrolle, sondern um gemeinsames Lernen und Gestalten.

Praxistipp: Nutzen Sie Steuergruppen, um den Prozess vorzubereiten, Ziele abzustimmen und Ergebnisse im Kollegium zu spiegeln. So entstehen von Anfang an Beteiligung und Verantwortung auf mehreren Ebenen.

4 Stolpersteine und Umgang damit

Das Thema Arbeitszeit ist hoch emotional – es berührt persönliche Überzeugungen und Arbeitsorganisation, pädagogische Haltungen und Unterrichtsstile, Belastungserleben und Gerechtigkeitsfragen.

Typische Stolpersteine sind

- unterschiedliche Wahrnehmungen von Arbeitsbelastung oder Aufgabenwertigkeit,
- Rollenkonflikte zwischen Schulleitung und Kollegium,
- Überforderung durch Komplexität (zu viele Aspekte auf einmal) und
- sprachliche Missverständnisse: Begriffe wie „Fairness“, „Entlastung“ oder „Verantwortung“ werden unterschiedlich verstanden.

Empfehlungen zur Prävention:

- Sorgen Sie zu Beginn für eine gemeinsame Begriffsklärung (z. B. „Was verstehen wir unter Belastung?“).
- Nutzen Sie Moderationstechniken wie zum Beispiel aktives Zuhören, Kartenabfrage, strukturierte Feedbackrunden.

- Führen Sie regelmäßige Minifeedbacks ein, um Stimmungen zu erfassen.
- Holen Sie bei Bedarf externe Moderation hinzu, wenn Konflikte sich verhärten.

Praxistipp: Sprache prägt Haltung. Entwickeln Sie gemeinsame Formulierungen, die zur Schulkultur passen.

5 Erste Schritte – Vorschlag für die Umsetzung

Der folgende Vorschlag beschreibt einen möglichen Prozess, um das Thema Organisation von Lehrkräftearbeitszeit an der eigenen Schule zu starten. Er kann modular angepasst und/oder in bestehende Schulentwicklungsprozesse integriert werden.

Schritt 1 – Haltung klären

Reflexion derjenigen, die den Prozess anstoßen oder begleiten:

- Warum ist uns das Thema wichtig?
- Welche Erwartungen haben wir?
- Was wollen wir vermeiden?

Ein gemeinsames Verständnis bildet die Grundlage für alle weiteren Schritte.

Schritt 2 – Prozessstruktur entwickeln

Gemeinsam wird festgelegt:

- Wer ist beteiligt?
- Wie werden Informationen aus dem Prozess mit dem ganzen Kollegium geteilt und diskutiert? Wie und an welchen Stellen wird das ganze Kollegium eingebunden?
- Wie lange soll der Prozess dauern? Welche Zeitfenster stehen zur Verfügung?
- Was sind zentrale Etappenziele? Die Prozessstruktur sollte transparent und sichtbar gemacht werden (z. B. mit einem Prozessposter oder auf dem Schul-Padlet).

Schritt 3 – Einstiegsbefragung im Kollegium

Eine kurze offene Befragung dient als Einstieg und schafft Gesprächsanlässe. Beispielhafte Fragen:

- Welche Aufgaben erleben Sie als besonders belastend oder erfüllend?
- Welche Tätigkeiten beanspruchen die meiste Zeit?

- Wo erleben Sie effiziente Zusammenarbeit? Die Umfrage kann digital (z. B. mit Forms oder Mentimeter) oder analog durchgeführt werden.
- Gibt es Vorschläge zu Methodik oder Unterrichtsorganisation – etwa Aufgabenbündelung, projektorientierter Unterricht, Peer-Learning –, die die Arbeitszeitorganisation positiv beeinflussen könnten (und ggf. zugleich pädagogisch und didaktisch eine Verbesserung darstellen)?

Schritt 4 – Ergebnisse vorstellen

Die Rückmeldungen werden im Kollegium vorgestellt – idealerweise visualisiert (Diagramme, Wortwolken). So entstehen erste Gesprächsimpulse, ohne direkt zu werten.

Schritt 5 – Informationen und Materialien einbringen

In dieser Phase werden Hintergrundwissen und Praxisbeispiele eingebracht:

- Kurzinput zu Forschung und Studien
- Beispiele aus anderen Schulen
- Tools zur Selbsteinschätzung (z. B. Zeitaufwandstabellen, Bewertungsraster)

Schritt 6 – Gestaffelte Auseinandersetzung

Die Reflexion erfolgt auf mehreren Ebenen:

1. Individuell – persönliche Reflexion von Belastung und Zufriedenheit
2. In Teams oder Fachschaften – Austausch über Strukturen, die entlasten oder belasten
3. Im Gesamtkollegium – Muster, Synergien und gemeinsame Themenfelder erkennen

Hilfreich sind hier Tätigkeitencluster, zum Beispiel nach Mußmann, die Vergleichbarkeit schaffen.

Kurze Zeitmessungen (zwei bis vier Wochen) liefern erste prototypische Daten und Anhaltspunkte, sollten aber später auf arbeitsintensive Phasen (z. B. Prüfungszeiten) ausgeweitet werden.

Eine zweite Umfrage im Kollegium kann Veränderungen sichtbar machen und vertiefende Fragen stellen, zum Beispiel:

- In welchen Tätigkeitsbereichen/-clustern zeigen sich die größten Belastungen oder Entlastungen?
- Welche Aufgaben werden als sinnvoll erlebt?

Schritt 7 – Präsentation und Auswertung

Die Ergebnisse werden im Kollegium vorgestellt und gemeinsam reflektiert. Ziel ist ein gemeinsames Verständnis, keine Bewertung. Daraus entstehen Ansatzpunkte für weiterführende Schritte, etwa bei pädagogischen Tagen, in Steuergruppen oder thematischen Arbeitsgruppen.

6 Anschlusschritte – Weiterführung und Verstetigung

Nach der Analysephase können die Ergebnisse in Entwicklungsprozesse überführt werden. Mögliche nächste Schritte:

1. Clusterbildung und Konsensfindung: Bildung von Arbeitsgruppen zu konkreten Themenfeldern oder Ideen
2. Testphasen und Evaluation: Maßnahmen in kleinen Pilotphasen erproben, danach evaluieren (Feedback, Umfragen)
3. Integration in Arbeitszeitgespräche: Ergebnisse fließen in individuelle oder teambezogene Gespräche ein (vgl. [Baustein C2](#)).
4. Systemischer Zeitgewinn: Austausch mit anderen Schulen – Nutzung bewährter Beispiele, gemeinsame Materialpools
5. Digitale Austauschplattform: Einrichtung eines digitalen Boards (z. B. Miro, Nextcloud, Padlet) für Dokumentation und Austausch
6. Verstetigung: Ergebnisse dokumentieren und in Schulprogrammen, Jahresplanungen oder Leitbildern verankern

Praxistipp: Beginnen Sie klein, konkret und erfahrungsbasiert – zwei realistische Maßnahmen sind besser als zehn unerprobte Ideen. Dokumentieren Sie Ihre Erfahrungen und reflektieren Sie sie regelmäßig.



Mehr zum Projekt Freiräume(n)

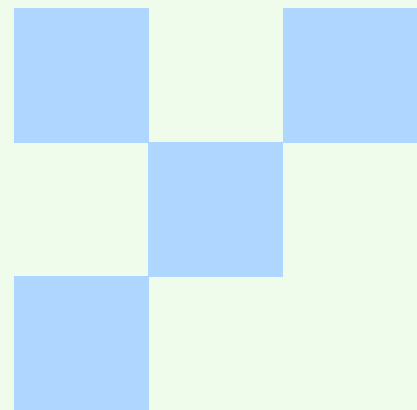
telekom-stiftung.de/freiraemen

7 Perspektive für Werkstattphase II „Freiräume(n)“

In der zweiten Werkstattphase (2025 bis 2026) wird der Leitfaden gemeinsam mit Schulen erprobt, um die Praxistauglichkeit zu erhöhen und konkrete Umsetzungshilfen zu entwickeln.

Schwerpunkte:

- Vertiefung: Erweiterung um Moderations- und Gesprächstechniken sowie ein Folienset mit Forschungsergebnissen
- Klärung: Erprobung verschiedener Sprach- und Fragemuster, um Kommunikationsprozesse zu verbessern
- Erweiterung: Entwicklung zusätzlicher Praxisbausteine (Reflexionskarten, Checklisten, Protokollvorlagen)



Werkstattversion, Stand April 2025