



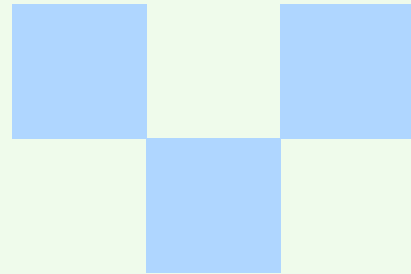
Baustein C2

(Jahres-)Arbeits- zeitgespräche führen

Projekt Freiräume(n):
Begleitmaterial für die Schulpraxis

(Jahres-)Arbeitszeit- gespräche führen

Ein Kartenset zum Drucken
und Ausschneiden



Arbeitszeitgespräche bieten Schulleitungen und Lehrkräften die Möglichkeit, gemeinsam auf die tatsächliche Arbeitsrealität zu blicken – offen, strukturiert und lösungsorientiert. Sie schaffen Raum für ehrlichen Austausch, Transparenz über Aufgaben und Zeitanteile, Belastungsfaktoren, Verbesserungsideen. Und für einen Blick darauf, wie Arbeit im Schulalltag wirksamer, effizienter und gesund gestaltet werden kann.

Nachdem durch erste Impulse – etwa entlang des Leitfadens „Arbeitszeitorganisation in den Blick nehmen“ (vgl. [Baustein C1](#)) – ein gemeinsames Bewusstsein für Chancen und Herausforderungen entstanden ist, können Arbeitszeitgespräche den nächsten Schritt im Entwicklungsprozess bilden.

Diese Gespräche können je nach schulischer Praxis

- Teil regulärer Personalgespräche sein,
- als eigenständiges Format etabliert werden oder
- anlassbezogen stattfinden, zum Beispiel zu Beginn oder Ende eines Schuljahres, nach Projektphasen oder bei Veränderungen von Aufgabengebieten/Zuständigkeiten.

Praxistipp: Ziel ist nicht Kontrolle, sondern Klärung: Arbeitszeitgespräche fördern das gegenseitige Verständnis, machen Interessenschwerpunkte sowie Belastungsfaktoren sichtbar und helfen, strukturelle und individuelle Ressourcen zu erkennen.

Warum Arbeitszeitgespräche wichtig sind

Arbeitszeitgespräche erfüllen mehrere Funktionen – sie sind Instrument, Raum für Reflexion und Entwicklungsimpulse.

Sie helfen,

- individuelle Interessen und Stärken gezielt einzusetzen,
- Aufgabenbereiche und Verantwortlichkeiten klarer zu sehen,
- persönliche Arbeits- und Belastungsschwerpunkte zu reflektieren,
- und auf dieser Grundlage Team- und Schulstrukturen weiterzuentwickeln.

Sie fördern damit eine gemeinsame Perspektive auf Personal- und Schulentwicklung – und schaffen die Basis für nachhaltige Veränderungen in Organisation, Zusammenarbeit und Haltung.

Praxistipp: Wir empfehlen daher, Arbeitszeitgespräche als festen Bestandteil der Personalentwicklung zu etablieren – und mit allen Mitarbeiter*innen zu führen.

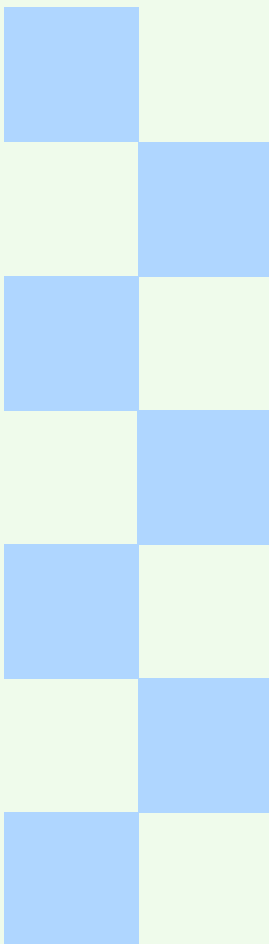
Das Kartenset – ein Werkzeug für gute Gespräche

Das hier vorgestellte Kartenset wurde gemeinsam mit verschiedenen Schulteams in unserer Projektwerkstatt entwickelt. Es beruht auf der Überzeugung, dass Gespräche zu diesem Thema auf Augenhöhe, kontextsensibel und mit klarem Entwicklungsfokus geführt werden sollten. Das Set unterstützt Schulleitungen und Teams dabei, Arbeitszeitgespräche strukturiert und zugleich flexibel zu gestalten. Es kann sowohl zur individuellen Vorbereitung als auch als Leitfaden im Gespräch eingesetzt werden.

Es umfasst drei Kartentypen:

- Haltungskarten geben Impulse zu Rolle, Aufgaben und Haltung von Schulleitungen.
- Vorbereitungskarten unterstützen Schulleitungen und Lehrkräfte bei der Reflexion eigener Aufgaben, Zeitanteile und Bedürfnisse.
- Gesprächskarten strukturieren den Ablauf des Gesprächs in Phasen.

Die Karten lassen sich je nach Verantwortlichkeiten, Anlass oder Zeitrahmen kombinieren und anpassen.



So kann das Kartenset genutzt werden

Zur Vorbereitung: Beide Gesprächspartner*innen wählen im Vorfeld passende Karten aus, um Themen und Schwerpunkte zu klären.

Im Gespräch: Die Karten geben Orientierung, stellen Leitfragen bereit und helfen, den Austausch strukturiert, aber offen zu gestalten.

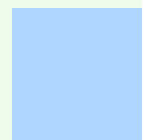
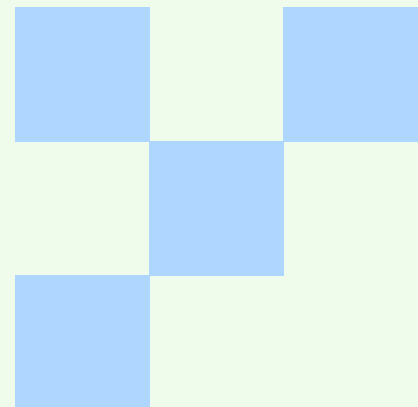
Zur Nachbereitung: Ergebnisse oder Vereinbarungen können anhand der Karten dokumentiert und beim nächsten Gespräch wieder aufgegriffen werden.

Praxistipp: Beginnen Sie mit einem Probedurchlauf – zum Beispiel mit einem kleinen Team oder einer Fachschaft – und reflektieren Sie gemeinsam, welche Karten und Gesprächsformen am besten zu Ihrer Schule passen. Streichen Sie Karten, ergänzen Sie Karten – passen Sie das Set für sich und die Bedarfe des Kollegiums an.

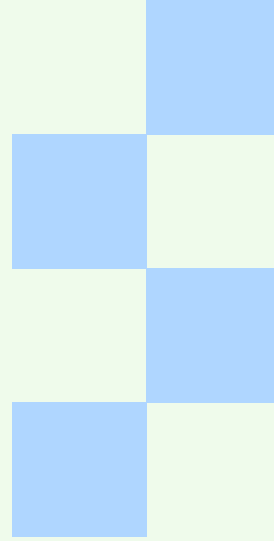
Fazit

Arbeitszeitgespräche eröffnen eine Chance, Arbeit in Schule gemeinsam bewusster zu gestalten – weg von individuellen Belastungserzählungen hin zu Transparenz, gegenseitigem Verständnis und geteilter Verantwortung. Sie sind ein Hebel, um Stärken und Interessen sichtbar zu machen.

Das Kartenset ist dabei kein starres Instrument, sondern eine Einladung zum Gespräch, um gemeinsam Lösungen und Perspektiven zu entwickeln.



Das Kartenset



1 Haltungskarten

Die folgenden Karten sollen ein Bewusstsein dafür schaffen, wie wichtig die eigene Haltung in einem solchen Gespräch ist. Sie dienen der Orientierung und eigenen Reflexion.

Sie können eigene Entwicklungsfelder aufzeigen und auch Schulleitungsteams als Reflexionskarten dienen.

1.1 Die Haltung der Schulleitung

Haltung der Schulleitung

Ich bin ein*e Mentor*in/ Personalentwickler*in für mein Gegenüber.

- Ich gehe davon aus, dass mein*e Mitarbeiter*in Expert*in für die eigene Arbeit ist.
- Ich gehe davon aus, dass die Veränderungspotenziale und -ressourcen in ihm/ihr selbst liegen *und* schaue gemeinsam auf systemische Ressourcen.

Haltung der Schulleitung

Ich kenne Gesprächsstrategien systemischer Beratung.

- Ich stelle „Perspektivfragen“.
- Ich formuliere positiv.
- Ich stelle ressourcenorientierte Fragen.

Haltung der Schulleitung

Ich gehe vorurteilsfrei und wertschätzend ins Gespräch.

- Ich gehe davon aus, dass mein Gegenüber Lösungen gefunden hat beziehungsweise Lösungen in sich trägt.
- Ich bin neugierig.
- Ich frage mich, wie mein Gegenüber vorgeht – und warum.



**Gesprächskarten
einfach ausschneiden**

Haltung der Schulleitung

Ich bin kein*e Therapeut*in.

- Ich grenze mich gegenüber anderen Expertisen, Verantwortlichkeiten und Rollen ab („Wäre dies ein Thema, das Sie zu x bringen könnten?“).
- Ich verorte Empfehlungen, die ich gebe, in meiner Rolle/meinen Rollen („In meiner Rolle als Schulleitung ...“).

Haltung der Schulleitung

Ich begegne meinem Gegenüber auf Augenhöhe

- Ich formuliere die Voraussetzungen für mein Handeln und meine Entscheidungen.
- Ich bin im „realistischen Maße“ ergebnisoffen und sehe Empfehlungen, die ich ausspreche, als ein Angebot, das angenommen werden kann, aber nicht muss.

1.2 Die Aufgaben der Schulleitung

Aufgaben der Schulleitung

Ich halte mich an eine klare Strukturierung des Gesprächs.

- Ich halte mich an den vereinbarten Ablauf und habe die Zeit im Blick.

Aufgaben der Schulleitung

Ich habe das Gesprächsziel im Fokus.

- Die Ziele sind SMART*.
- Der/die Mitarbeiter*in hat das Ziel formuliert.
- Ich gebe nur Hinweise/Hilfestellungen zur Formulierung.

* Spezifisch, Messbar, Ausführbar, Realistisch, Terminiert

Aufgaben der Schulleitung

Ich schaffe Verbindlichkeit.

- Ich frage zum Beispiel nach konkreten Zeiten.
- Ich lasse mein Gegenüber seine Ziele/Aufgaben konkretisieren.



**Gesprächskarten
einfach ausschneiden**

Aufgaben der Schulleitung

Ich fasse die Gesprächsinhalte zusammen und benenne Stakeholder-Gruppen.

- Ich werte nicht. Ich suche das Einverständnis.
- Ich teile erste Gedanken dazu, welche Gruppen von Menschen mit einbezogen werden müssen, um eine Lösung zu entwickeln.

Aufgaben der Schulleitung

Ich dokumentiere das Gespräch für alle Beteiligten.

- Ich protokolliere wertfrei.
- Das Protokoll ist für alle Beteiligten im Nachhinein zugänglich.
- Das Protokoll wurde von den Gesprächsteilnehmer*innen unterschrieben.

Aufgaben der Schulleitung

Ich werte das Gespräch mit geeigneten Gremien/ Stakeholdern aus.

- Schulträger
- Fachbereiche
- Leitungsteam
- Jahrgangs-/ Lernhausteams
- Personalrat
- Steuergruppen
- Gesamtteam

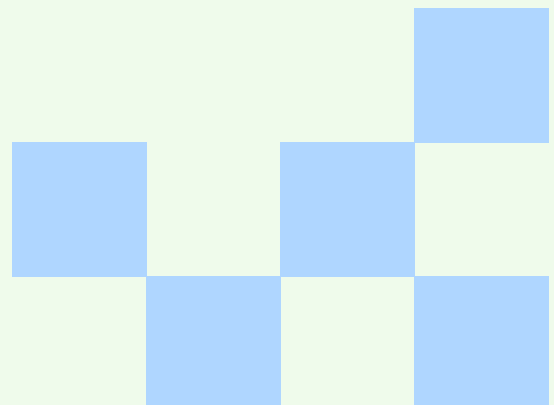
Aufgaben der Schulleitung

Ich kontrolliere die vereinbarten Ziele.

- Ich fixiere die Form der Zielkontrolle und weitergehender Arbeitsaufträge.
- Ich setze mir dafür direkt nach dem Gespräch Termine mit dem/der Mitarbeiter*in oder terminiere weitergehende Maßnahmen.



**Gesprächskarten
einfach ausschneiden**



2 Vorbereitungskarten

- Das Thema Lehrkräftearbeitszeit sollte vor Einführung der Arbeitszeitgespräche im Kollegium bearbeitet worden sein. Hierfür kann der Leitfaden „Arbeitszeitorganisation in den Blick nehmen“ (vgl. [Baustein C1](#)) verwendet werden. Insbesondere die Tätigkeitencluster (vgl. [Baustein A](#)) sollten bekannt und eingeführt sein.
- Einladung mit konkreter Fragestellung, zeitlichem Rahmen und Arbeitsauftrag
- Zur Vorbereitung können die folgenden Impulskarten für die Mitarbeitenden und die Schulleitung verwendet werden.

2.1 Mögliche Arbeitsaufträge zur Gesprächsvorbereitung für die Mitarbeitenden

Gesprächsvorbereitung Mitarbeitende

Was macht dir derzeit am meisten Spaß?

- Fokus auf das Positive
- Ressourcen/Energiequellen transparent machen
- Erfolge verbalisieren

Gesprächsvorbereitung Mitarbeitende

Was ist aktuell deine größte Arbeitsbelastung?

- Wo gibt es Unterstützungsbedarf?
- Analyse von Belastungsfaktoren

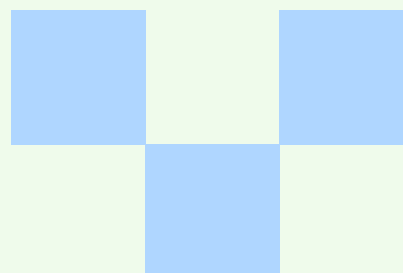
Gesprächsvorbereitung Mitarbeitende

Erfassen der Arbeitszeit für einen vorgegebenen Zeitraum

- Grundlage für die Analyse der Anteile der Aufgaben an der Arbeitszeit
- Orientiere dich an dem im Kollegium erarbeiteten Tätigkeitenmodell beziehungsweise dem aktuellen Modell von Mußmann/Rackles.
- Nutze dafür gegebenenfalls eine App.



Gesprächskarten
einfach ausschneiden



Gesprächsvorbereitung Mitarbeitende

Abgleich der eigenen Arbeitszeitaufteilung mit Tätigkeitenclustern

- Falls besondere Belastungen vorliegen, dokumentiere deine Arbeitszeit bitte genau den Tätigkeitenclustern entsprechend.

Gesprächsvorbereitung Mitarbeitende

Abgleich der eigenen Arbeitszeit mit Timeline für Schuljahr/Woche/Tag

- Ursachenforschung für stark belastete Arbeitszeiten
- Stark belastete Zeiten in einer Timeline farblich deutlich machen
- Ressourcen veranschaulichen

2.2 Mögliche Arbeitsaufträge zur Gesprächsvorbereitung für die Schulleitung

Gesprächsvorbereitung Schulleitung

Leistungen des/der Mitarbeiter*in

- Ich-Botschaften, die die positiven Leistungen des/der Mitarbeiter*in würdigen

Gesprächsvorbereitung Schulleitung

Erfassen der Arbeitszeit für einen vorgegebenen Zeitraum

- Ich informiere mich über den tatsächlichen Einsatz des/der Mitarbeiter*in.
- Ich entwickle eine Hypothese zu Ressourcen- oder Belastungsschwerpunkten.

Gesprächsvorbereitung Schulleitung

Abgleich der Arbeitszeitauf- teilung mit Tätigkeitenclustern

- Ich gleiche die Aufgaben des/der Mitarbeiter*in mit den Tätigkeitenclustern ab.
- Ich entwickle eine Hypothese zu Ressourcen- oder Belastungsschwerpunkten.
- Ich entwickle Ideen zu Entwicklungsmöglichkeiten des/der Mitarbeiter*in.

Gesprächsvorbereitung Schulleitung

Abgleich der Arbeitszeit mit Timeline für Schuljahr/ Woche/Tag

- Ich informiere mich über den Einsatz im Schuljahr/Stundenplan/Tagesablauf.
- Ich entwickle eine Hypothese zu Ressourcen- oder Belastungsschwerpunkten.

3 Gesprächskarten

Die Karten können unterschiedlich genutzt werden:

- Die Karten können komplett offen ausgelegt werden und die Mitarbeiter*innen können selbst entscheiden, was sie priorisieren möchten.
- Die Leitung nutzt die Karten als roten Faden während des Gesprächs.

Wie das Gespräch protokolliert wird, sollte vor dem Gespräch transparent gemacht und vereinbart werden:

- Die Leitung protokolliert (und liest zum Abschluss vor).
- Beide protokollieren und gleichen zum Abschluss ab.

3.1 Die drei Phasen eines Arbeitszeitgesprächs

Rückblick (ca. 20 Min.)

- Karte: Was macht dir derzeit am meisten Spaß?
- Karte: Was ist aktuell deine größte Arbeitsbelastung?
- Karte der Schulleitung: Leistungen des/der Mitarbeiter*in (s. 2.2)

Nächste Schritte zum Ziel (ca. 20 Min.)

- Karten zu Selbstmanagementstrategien
- Karten zu Strukturveränderungen und Ressourcennutzung
- Termin für ein Rückkopplungsgespräch

Analyse und Zielfindung (ca. 20 Min.)

- Rückgriff auf die Vorbereitungskarten der Mitarbeitenden und der Schulleitung
- Karten zur Arbeitszeit- und Aufgabenanalyse
- Zielformulierung

3.2 Karten während des Rückblicks

Rückblick

Was macht dir derzeit am meisten Spaß?

- Fokus auf das Positive
- Ressourcen/Energiequellen transparent machen
- Erfolge verbalisieren
- Nach dem zeitlichen Umfang fragen
- Lob aussprechen

Rückblick

Was ist aktuell deine größte Arbeitsbelastung?

- Gesprächspartner*in erzählen lassen
- Nicht wertend eingreifen
- Keine vorschnellen Lösungen präsentieren
- Mitschreiben/visualisieren
- Was wurde zur Verbesserung schon getan?
- Eigene Lösungsvorschläge initiieren



Gesprächskarten
einfach ausschneiden

Arbeitszeit- und Aufgabenanalyse

Tätigkeitencluster/-modell

- Festhalten von Differenzen und Übereinstimmungen (wertneutral)
- Gemeinsame Auswertung: Ist das ein Problem oder eine Ressource?

Arbeitszeit- und Aufgabenanalyse

Timeline des Schuljahres

- Rückgriff auf die Vorbereitungskarten des/der Mitarbeiter*in und Abgleich mit den Vorbereitungskarten der Schulleitung

Arbeitszeit- und Aufgabenanalyse

Aufgabenbereich, einzeln

- Fokus auf einen einzelnen Arbeitsbereich setzen und dann Teilaufgaben beschreiben
- Belastungen/Ressourcen beschreiben
- Zusammenarbeit mit Kolleg*innen in diesem Bereich

Arbeitszeit- und Aufgabenanalyse

Timeline der Arbeitswoche

- Rückgriff auf die Vorbereitungskarten des/der Mitarbeiter*in und Abgleich mit den Vorbereitungskarten der Schulleitung

Arbeitszeit- und Aufgabenanalyse

Timeline des Arbeitstages

- Rückgriff auf die Vorbereitungskarten des/der Mitarbeiter*in und Abgleich mit den Vorbereitungskarten der Schulleitung



**Gesprächskarten
einfach ausschneiden**

3.4 Karten zur Vereinbarung der nächsten Schritte zum Ziel

Die folgenden Karten sind ein unabgeschlossener Maßnahmenkatalog. Sie sollen es den Mitarbeitenden und der Schulleitung erleichtern, erste Schritte zur Zielerreichung zu gehen. Sie werden je nach Möglichkeiten der Schule/der Mitarbeitenden eingesetzt und ergänzt.

Selbstmanagement

— Supervision

Selbstmanagement

— Austausch mit Kolleg*innen

Selbstmanagement

— Fortbildung

Selbstmanagement

— Kollegiale Fallberatung

Selbstmanagement

— Eigene Ressourcen



Gesprächskarten
einfach ausschneiden

Selbstmanagement

— **Steuergruppe**

Selbstmanagement

— **Arbeitszeit-
erfassung
(App?)**

Selbstmanagement

— **Professionelle
Hilfe
(Therapie)**

Selbstmanagement

— **Hospitation**

Selbstmanagement

— **Digitale
und analoge
Hilfsmittel**

Selbstmanagement

— **Keine
Arbeitszeit-
entgrenzung**

Selbstmanagement

— **Multi-
professionelles
Team**

Selbstmanagement

— **Mentor*in**

Strukturveränderungen/ Ressourcennutzung

— **Wertschätzung**

Strukturveränderungen/ Ressourcennutzung

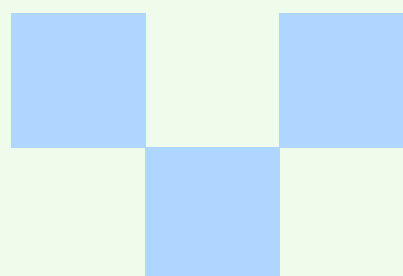
— **Aufgaben
anpassen**

Strukturveränderungen/ Ressourcennutzung

— **Investitionen
tätigen**



Gesprächskarten
einfach ausschneiden



**Strukturveränderungen/
Ressourcennutzung**

— Feedback

**Strukturveränderungen/
Ressourcennutzung**

**— Stundenplan
ändern**

**Strukturveränderungen/
Ressourcennutzung**

**— Teamstrukturen
anpassen**

**Strukturveränderungen/
Ressourcennutzung**

**— Tagesablauf
anpassen**

**Strukturveränderungen/
Ressourcennutzung**

**— Tools
einführen**

**Strukturveränderungen/
Ressourcennutzung**

**— Externe
Ressourcen
akquirieren**

**Strukturveränderungen/
Ressourcennutzung**

**— Arbeitszeit
anpassen**

**Strukturveränderungen/
Ressourcennutzung**

**— Konkrete
Unterstützung**

**Strukturveränderungen/
Ressourcennutzung**

**— Schulordnungen
u. ä. anpassen**

**Strukturveränderungen/
Ressourcennutzung**

**— Materialien
zur Verfügung
stellen**

**Strukturveränderungen/
Ressourcennutzung**

**— Teamstrukturen
schaffen**

**Strukturveränderungen/
Ressourcennutzung**

— Räume schaffen



Mehr zum Projekt Freiräume(n)

telekom-stiftung.de/freiraemen

Werkstattversion, Stand April 2025