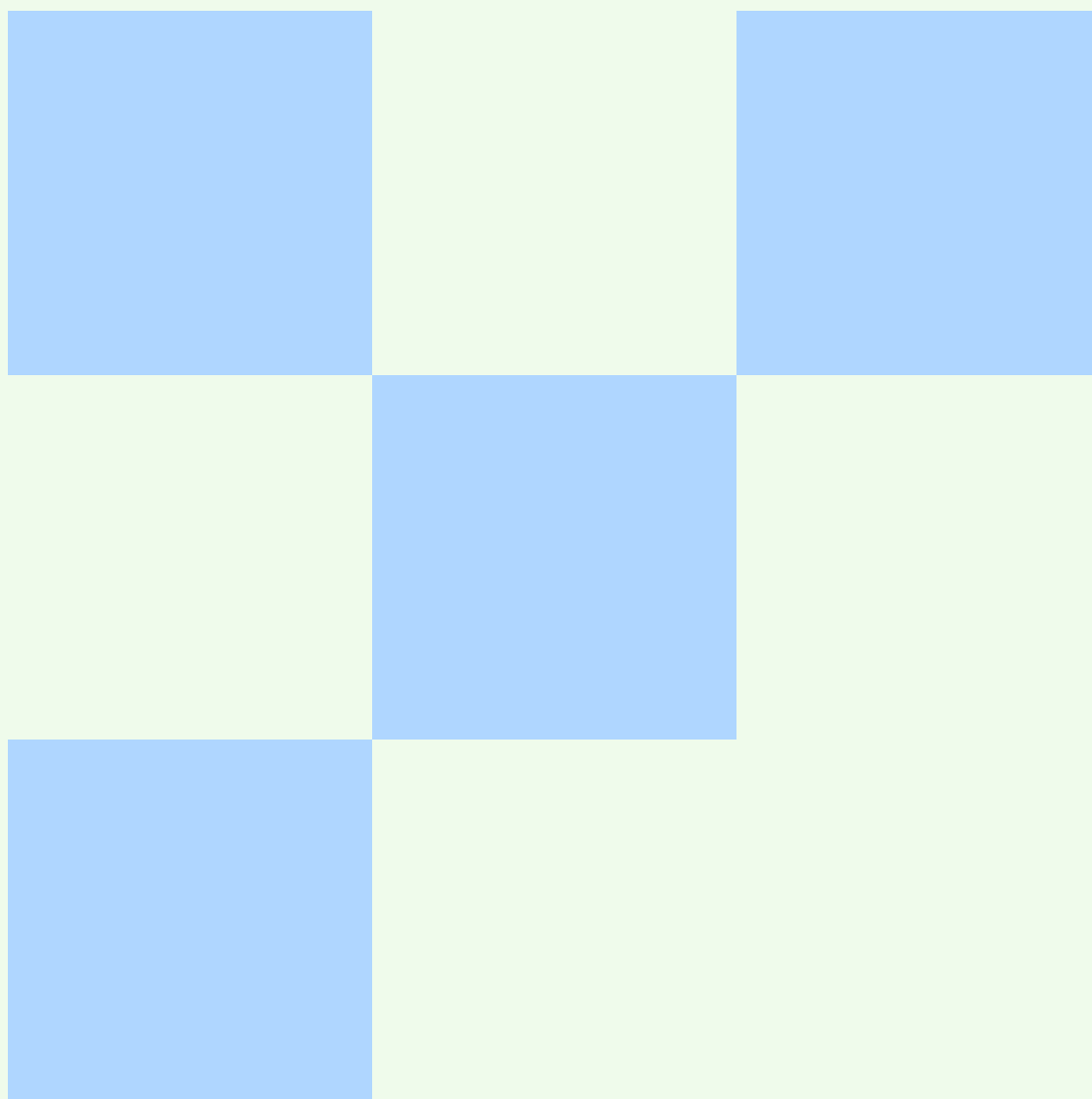


Arbeitszeit in Schule neu gestalten



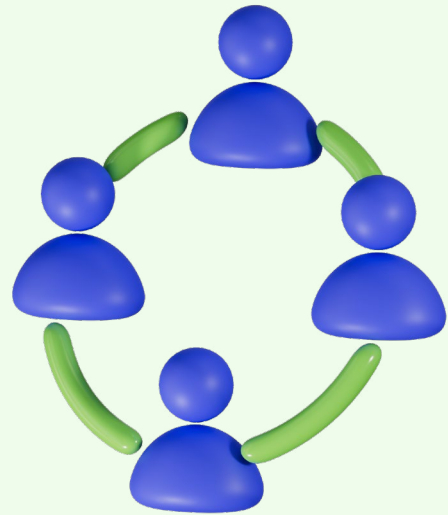
Einblicke in das Werkstattprojekt Freiräume(n)

Inhalt



Vorwort	4
Das Deputatsmodell-Escape-Game	6
Arbeitszeitgestaltung in Schule – ein Überblick	8
— Reformvorschlag	11
Das Projekt Freiräume(n)	12
13 Schulen, 7 Bundesländer	18
Erkenntnisse und Produkte	20
— Kommentiertes Tätigkeitenmodell mit Glossar	20
— Schulentwicklung und Arbeitszeitgestaltung zusammendenken	22
— Über Arbeitszeitgestaltung sprechen	24
— 5 Dinge, die wir gelernt haben	26
— 8 Ideen, die entlasten	27
„Alles in Schule hängt vom Thema Arbeitszeit ab.“ – Interview	28
Ausblick	33
Statements: „Schulentwicklung machst du nicht abends um zehn“	34
Endnoten	38
Impressum	39

Vorwort



Seit über 150 Jahren organisiert das Deputatsmodell die Arbeit von Lehrkräften in Deutschland – und greift dabei für die heutigen Herausforderungen von Schule zu kurz. Es definiert lediglich die Unterrichtsstunden, lässt aber alle weiteren Aufgaben, die im Schulalltag anfallen, offen. Lehrkräfte müssen selbst entscheiden, wie sie diese gewichten, strukturieren und innerhalb ihrer Arbeitszeit bewältigen. Grenzen setzt das System keine. Die Folgen: Abend- und Wochenendarbeit, Überlastung, fehlende pädagogische Entwicklungsspielräume.

Obwohl die Problematik seit Langem bekannt ist, bleibt eine große Reform bislang aus. Erst höchstrichterliche Urteile zur verpflichtenden Arbeitszeiterfassung haben in den vergangenen Jahren wieder Bewegung ins Thema gebracht. Sie stellen die Bundesländer, in deren Zuständigkeit Bildung fällt, vor große Herausforderungen.

Genau hier setzt unser Werkstattprojekt Freiräume(n) an.

Gemeinsam mit einem Netzwerk von 13 engagierten Schulen verschiedener Bundesländer und Schulformen haben wir im zurückliegenden Jahr intensiv zu der Frage gearbeitet, wie ein alternatives Modell zur Organisation der Lehrkräftearbeitszeit aussehen könnte. Die Ergebnisse dieses Prozesses sind vielversprechend. Und sie zeigen: Es geht nicht nur um bloße Zeiterfassung. Es geht um pädagogische Qualität, um strukturelle Rahmenbedingungen, um Teamarbeit, um neue Prüfungsformate und um die Frage, wie Schule so gestaltet werden kann, dass sie sowohl für Lernende als auch für Lehrkräfte gut funktioniert.

Diese Publikation dokumentiert den Verlauf der ersten Projektphase und deren Ergebnisse. Sie richtet sich insbesondere an Schulleitungen, Leitungsteams und Lehrkräfte, die erste Schritte in Richtung einer

zeitgemäßen Arbeitszeitorganisation gehen wollen. Zielgruppe sind darüber hinaus aber auch Akteure aus Bildungspolitik und Bildungsverwaltung, die Impulse für die Umsetzung in ihren Ländern suchen. Und natürlich die Gewerkschaften und andere Sozialpartner*innen – sie spielen eine zentrale Rolle, wenn es darum geht, die Arbeitsbedingungen von Lehrkräften zukunftsfähig zu gestalten.

Unser besonderer Dank gilt den Vertreter*innen der 13 Werkstattschulen, die sich mit großem Engagement, mit Offenheit und Gestaltungswillen auf den intensiven, nicht zuletzt zeitlich herausfordernden Prozess eingelassen haben – eine weitere Aufgabe, die erst einmal geschultert werden musste in einem System, in dem zusätzliche Ressourcen Mangelware sind. Ein herzliches Dankeschön schulden wir zudem Jürgen Müller und Dr. Linn Friedrichs von der Initiative Neues Lernen e. V., die das Projekt professionell, umsichtig und mit viel Fingerspitzengefühl begleitet haben. Last, but not least danken wir den politischen Unterstützer*innen – dafür, dass sie uns zu diesem Vorhaben zunächst ermutigt haben und uns dann über den gesamten Verlauf mit Rat und Tat zur Seite standen.

Mit der zweiten Projektphase gehen wir den nächsten Schritt: Die entwickelten Ansätze sollen in einem erweiterten Schulnetzwerk zu Ende gedacht, vervollständigt und praktisch erprobt werden. Was dabei herauskommt, werden wir zu gegebener Zeit präsentieren. Das Ziel bleibt in jedem Fall bestehen: das überholte Deputatsmodell durch ein zeitgemäßes Konzept abzulösen, das die Pädagogik in den Mittelpunkt stellt und gleichzeitig die Arbeitsbedingungen für Lehrkräfte spürbar verbessert.

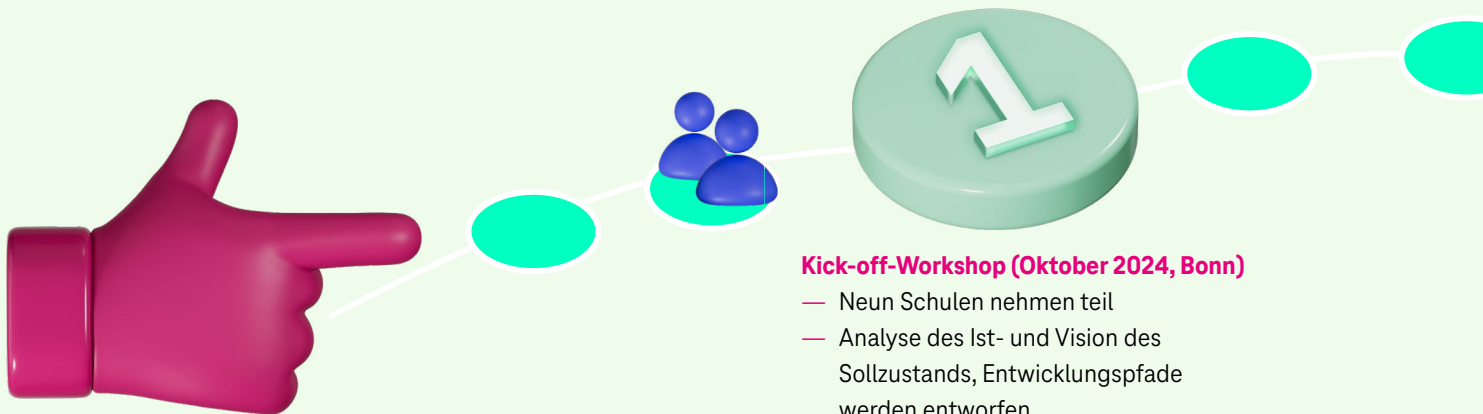
Die Deutsche Telekom Stiftung



Intensive Diskussionen:
Wie könnte ein alternatives
Arbeitszeitmodell in Schule
aussehen?

Das Deputatsmodell- Escape-Game

Auf dem Weg zu einer neuen Arbeitszeitorganisation:
So lief Freiräume(n), Phase I.



Projektidee

- Stein des Anstoßes: Expertise von Mark Rackles
- Mission: Rackles' Reformvorschlag mit der Praxis abgleichen und Wege erproben, wie schulische Arbeit besser organisiert werden kann

Kick-off-Workshop (Oktober 2024, Bonn)

- Neun Schulen nehmen teil
- Analyse des Ist- und Vision des Sollzustands, Entwicklungspfade werden entworfen
- Erkenntnis: Moderne Arbeits(zeit)-organisation ist ein Schlüsselfaktor für gelingende Schulentwicklung

„Nicht immer nur reden, sondern
einfach mal machen!“



Online-Arbeitstreffen 3 (Januar 2025)

- Austausch mit dem Arbeitswissenschaftler Dr. Frank Mußmann
- Schulen priorisieren Themen für die letzte Werkstattphase

Online-Arbeitstreffen 4 (Februar 2025)

- Weiterarbeit an drei Schwerpunkten:
- Tätigkeitenmodell für die Praxis weiterentwickeln
- Pädagogik und Arbeits(zeit)organisation zusammendenken
- Werkzeuge für Gespräche über Arbeitszeit

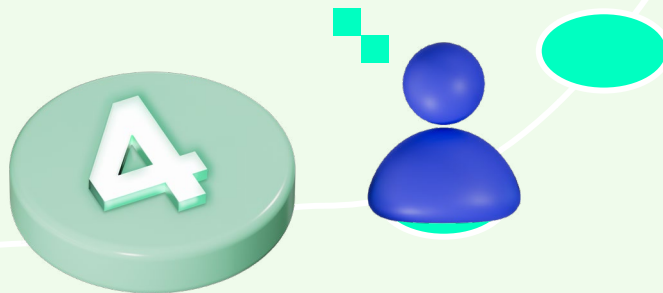
Onboardingworkshop (November 2024, digital)

- Vier weitere Schulen stoßen zur Werkstatt
- Arbeitsergebnisse decken sich mit Erkenntnissen aus Kick-off

„Es ist gar nicht so einfach, alte Strukturen zu verändern.“



„Ohne ein neues Modell für die Lehrkräftearbeitszeit wird es keine nachhaltige Innovation in Schule geben.“



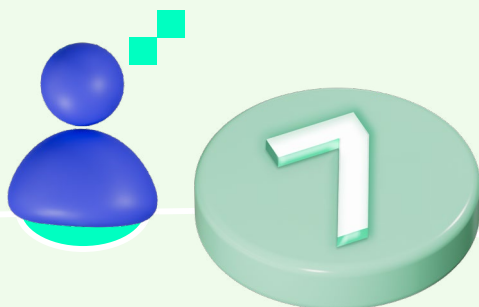
Online-Arbeitstreffen 1 (Dezember 2024)

- Diskussion in Peergroups über schulspezifische Entwicklungspfade
- Einführung in das Tätigkeitenmodell von Mußmann/Rackles

Online-Arbeitstreffen 2 (Dezember 2024)

- Diskussion über Anpassbarkeit des Modells, Entwicklung eigener Alternativmodelle in den drei Peergroups Grundschulen, Gesamtschulen, Gymnasien
- Schulen wünschen sich einheitliches Vokabular und „Standardisierung“ von Tätigkeitenbezeichnungen und -clustern

„Wir müssen grundsätzlich wegkommen von einer Arbeitszeit, die nur über Unterricht definiert wird.“



Zukunftsperspektive

- Weiterentwicklung und Evaluation der Prototypen in Projektphase II von Freiräume(n) ab Herbst 2025
- Ausblick: Dialog mit Politik und Wissenschaft

Abschlussworkshop (März 2025, Bonn)

- Überführung der Werkstattarbeit in Werkzeug-Prototypen für die Schulpraxis („Aktivierungsbausteine“)
- Zielgruppen: Schulen im „Anfängermodus“ und Schulen im „Fortgeschrittenenmodus“



Arbeitszeit- gestaltung in Schule – ein Überblick

Was Lehrkräfte alles „versteckt“ leisten.
Welche Herausforderungen eine Reform des
150 Jahre alten Deputatsmodells mit sich
bringt – und warum es dabei auch um innovative
Pädagogik geht.

Lehrer*in zu sein – das bedeutet heute weit mehr, als vor der Klasse zu stehen. Lehrkräfte bereiten Unterrichtseinheiten vor und nach, korrigieren Tests und kooperieren mit externen Partner*innen; sie fördern Schüler*innen individuell, führen Elterngespräche und nehmen an Konferenzen teil; sie bilden sich fort, vertreten abwesende Kolleg*innen und betreiben Schulentwicklung; sie organisieren Klassenfahrten, managen Tage der offenen Tür und beaufsichtigen Klausuren; sie warten die Schul-IT, geben Nachmittags-AGs und schlichten Streit in den Pausen.

Viele dieser Aufgaben beschäftigen die Pädagog*innen seit jeher, andere sind erst in den letzten Jahren und Jahrzehnten hinzugekommen. Man denke etwa an die Themen Inklusion, Ganzttag oder Digitalisierung, die zahlreiche neue Herausforderungen mit sich bringen. Herausforderungen, von denen allerdings niemand genau weiß, wie viel Aufwand sie die Lehrkräfte tatsächlich kosten. Denn im sogenannten Deputatsmodell, nach dem in Deutschland seit

150 Jahren mit Ausnahme von Hamburg (s. Seite 10) flächendeckend die Arbeitszeit von Lehrer*innen organisiert wird, kommen sie schlicht nicht vor. Dort sind lediglich die verpflichtend zu leistenden Unterrichtsstunden – das Deputat – vertraglich fixiert. Je nach Bundesland, Schulform und Alter der Lehrkraft variieren sie zwischen 21 und 30 Wochenstunden. Alle übrigen Aufgaben, die anfallen können, bleiben dagegen unbestimmt. Das bedeutet: Wie die Lehrkraft sich diese Tätigkeiten einteilt, wie sie sie gewichtet und in welcher Zeit sie sie bewältigt, bleibt ihr selbst überlassen. Eine Nichtregelung, die Mehrarbeit und Überlastung fördert – und verhindert, dass Schulleitungen ihre Kollegien sinnvoll steuern können.

So zeigen nahezu sämtliche Arbeitszeitstudien der vergangenen Jahre und Jahrzehnte, dass ein nicht unerheblicher Teil der Lehrkräfte ein Wochenstundenpensum deutlich oberhalb der tariflichen Bestimmungen leistet. Gleichzeitig – und das ist der andere Teil der Wahrheit – gibt es im System aber auch Menschen, die weniger arbeiten, als sie eigentlich müssten. Die im Oktober veröffentlichte sächsische Arbeitszeituntersuchung¹ beispielsweise erbrachte für Vollzeitlehrkräfte insgesamt sogar ein leichtes Stundenminus.

Modell bildet Aufgaben nicht ab

Faktisch ist die Arbeitslast in Schule heute oft ungleich verteilt. Ein strukturelles Problem, das vor allem im Deputatsmodell selbst angelegt scheint, weil es die Vielzahl der heute im Schulalltag anfallenden Aufgaben schlicht nicht abbildet. Der Bremer Bildungssenator Mark Rackles hat das Deputatsmodell 2023 – damals noch als Strategieberater – für die Telekom-Stiftung kritisch unter die Lupe genommen.² Seine Analyse liest sich eindeutig: So begünstige das Modell nicht nur tendenziell eine Überlastung der Lehrkräfte, sondern sei auch ineffizient, ungerecht und unflexibel und bedürfe deshalb dringend einer Reform. Einen Vorschlag für ein neues Modell liefert Rackles in der Expertise gleich mit (s. Seite 11): Dieses solle nach Vorbild anderer Staaten an der Jahresarbeitszeit statt an Deputaten ausgerichtet sein und bei der Zuweisung die verschiedenen Fächer und

Schulstufen unterschiedlich gewichten. Typische Aufgaben der Lehrerinnen und Lehrer sollten dabei in einem Clustermodell abgebildet und mit Zeiterfordernissen versehen werden.

Zeitpunkt für Veränderungen ist günstig

Eine konkrete Reformidee liegt also auf dem Tisch. Doch wie wahrscheinlich ist es, dass diese (oder eine andere) tatsächlich in die Umsetzung gelangt? Mark Rackles schätzt den Zeitpunkt in seiner Expertise als günstig ein, wofür er insbesondere arbeitsrechtliche Argumente anführt und sich auf Grundsatzurteile der letzten Jahre beruft. Sie verpflichten die Arbeitgebenden dazu, die Arbeitszeit der Beschäftigten zu erfassen, wurden jedoch bislang in Schule nicht umgesetzt – auch, weil sich die Bildungsminister*innenkonferenz (BMK) der Länder lange für eine Bereichsausnahme für Lehrkräfte stark gemacht hat. Diese gilt allerdings als unwahrscheinlich. Ohnehin ist mittlerweile Bewegung in die politische Diskussion gekommen. So möchte Bremen 2026 als erstes Bundesland im Rahmen eines Pilotversuchs ein alternatives Arbeitszeitmodell einführen und erproben. Dabei gesammelte Erfahrungen werden auch neue Impulse in die Debatte anderer Bundesländer bringen.

Klar ist: Eine systematische Erfassung von Arbeitszeit und Tätigkeiten in Schule wäre ein erster Schritt auf dem Weg zu einem neuen Modell. Sie schafft Transparenz und zeigt, welche Aufgaben Lehrkräfte zeitlich besonders fordern – und welche im hektischen Schulalltag möglicherweise zu kurz kommen. Damit entsteht die Chance, die aktuelle Organisation von Schule und Unterricht kritisch zu reflektieren und an heutige Herausforderungen, pädagogische Bedarfe und Rahmenbedingungen anzupassen. Gleichzeitig erhöht eine solche Transparenz den Handlungsdruck: Weitere Maßnahmen wie die Einbindung zusätzlicher Berufsgruppen in den Schulbetrieb könnten notwendig werden – und neue Fragen zur Schul-Governance aufwerfen. Entsprechend kommt der Politik hier eine Schlüsselrolle zu: Sie muss die Interessen aller Beteiligten ausbalancieren und Lösungen entwickeln, die sowohl die Qualität des Lehrens und Lernens als auch die Belastung der Lehrkräfte im Blick behalten.

Ausnahmefall: Das Hamburger Jahresarbeitszeit- modell

Das einzige Bundesland, in dem die Lehrkräftearbeitszeit nicht nach dem Deputatsmodell organisiert wird, ist Hamburg. Der Stadtstaat hat 2003 ein Jahresarbeitszeitmodell eingeführt, das neben der reinen Unterrichtszeit auch andere Arbeitsbereiche und -zeiten erfasst. Zudem berücksichtigt es durch eine Faktorisierung den unterschiedlichen Arbeitsaufwand der Unterrichtsfächer und Schulstufen. Unumstritten ist das Modell trotzdem nicht: Kritiker*innen bemängeln etwa, dass es vor seiner Einführung nicht ausreichend erprobt und seitdem auch nie angepasst worden sei. Zudem sei die Ansetzung der Faktoren willkürlich erfolgt. Die Reform führte auch nicht zu einer signifikanten Entlastung: So zeigen Studien, dass Lehrkräfte in Hamburg heute deutlich länger arbeiten als in anderen Bundesländern. Zudem nahm die Vollzeitätigkeit dort seit 2000 stark ab, was als Reaktion auf das hohe Arbeitspensum interpretiert werden kann. Tatsächlich ist die Teilzeitquote im Lehramt in der Hansestadt die höchste aller 16 Bundesländer.

Klar ist darüber hinaus, dass bei einer Reform auch die Kollegien in besonderem Maß gefordert wären: Bekannte Strukturen und liebgeordnete Verhaltensweisen müssen möglicherweise hinterfragt und neu geordnet werden – das erfordert die Veränderungsbereitschaft jeder Lehrkraft. Deshalb ist es zentral, allen Beteiligten die Notwendigkeit und den Nutzen dieses enormen Change-Prozesses deutlich zu machen: Gleichzeitig muss sichergestellt werden, dass neue Modelle Lehrkräften auch zukünftig Spiel- und Gestaltungsräume lassen. Bei aller Belastung: Viele Lehrkräfte schätzen die Möglichkeit, ihre Arbeitszeit

abgesehen vom Unterricht weitgehend selbstständig und flexibel zu organisieren.

Ein Schlüssel könnte hier in einer Neuordnung der Aufgaben liegen – weg von Verwaltungs- und Organisationsstätigkeiten und hin zu dem, was den Beruf im Kern ausmacht: der pädagogischen Arbeit. Wenn Lehrkräfte wieder mehr Zeit für Unterricht und unterrichtsnahe Tätigkeiten haben, erleben sie ihre Arbeit als sinnstiftender und gestaltbarer. Studien zeigen, dass gerade jene Aufgaben, die keinen direkten Bezug zur pädagogischen Arbeit haben, wesentlich zu einer subjektiv empfundenen Überlastung beitragen – selbst dann, wenn die objektive Arbeitszeit im Soll liegt.

Ein neues Modell wäre Ausdruck von Wertschätzung

Letztlich gilt es zu vermitteln, welche Chancen eine Arbeitszeitneugestaltung eröffnen würde. Um diese Chancen sichtbar zu machen, sollten Reformen schrittweise eingeführt werden – am besten über Pilotprojekte und unter Einbindung der Zielgruppe. So können die Lehrkräfte den Veränderungsprozess zum einen mit ihrer Praxisexpertise bereichern und zum anderen dessen Mehrwert unmittelbar erfahren: dass ein neues Modell zu einer gesünderen Arbeitskultur beitragen und dass es zugleich ein zentraler Hebel sein kann, um pädagogischen Innovationen in der Schule den Weg zu ebnet. Es könnte beispielsweise feste Zeiten für gemeinsame Unterrichtsentwicklung vorsehen und dadurch die Zusammenarbeit im Kollegium stärken. Die Arbeitslast ließe sich gerechter verteilen, indem Aufgaben transparenter und auf mehrere Schultern übertragen würden. Und auch die Professionalisierung der Lehrkräfte würde durch verbindliche Zeitbudgets für Fort- und Weiterbildung gezielter gefördert. Kurz: Ein neues Modell würde Schule insgesamt verändern. Und zwar nicht im Sinne von Kontrolle und Gängelung durch den Dienstherrn, wie kritische Stimmen beim Thema Arbeitszeiterfassung immer wieder anführen, sondern im Sinne von Vertrauen, Fairness und professioneller Autonomie. Es würde deutlich, dass Lehrer*innen keine Rädchen in einem starren System sind, sondern Gestalter*innen einer anspruchsvollen pädagogischen Arbeit, die derzeit vielfach unter prekären Voraussetzungen geleistet wird.

Eine moderne Arbeitszeitorganisation wäre damit auch ein Ausdruck von Wertschätzung – und ein Schritt zu besseren Bedingungen für Lehrkräfte wie für Schüler*innen gleichermaßen.



Reformvorschlag

So stellte sich 2023 der heutige Bremer Bildungssenator Mark Rackles in seiner Expertise für die Telekom-Stiftung ein neues Lehrkräftearbeitszeitmodell vor:

1. Bemessung in Jahresarbeitszeit statt Deputatstunden

Dazu müssen sämtliche Arbeitsstunden erfasst werden, nicht mehr nur die auf Unterricht bezogenen Pflichtstunden. Die Jahresarbeitszeit bemisst sich an den Regelungen im öffentlichen Dienst. Da Lehrkräfte weniger Arbeitswochen im Jahr haben, liegen die zu leistenden Wochenstunden allerdings höher als im öffentlichen Dienst.

2. Differenzierung nach Schulstufen und Fächern

Die Zuweisung der Arbeitszeit erfolgt angepasst an den Arbeitsaufwand in den jeweiligen Fächern und Schulstufen und nicht wie bisher an die Schularten. Dabei sollte gelten: Je höher die Schulstufe, desto höher der Aufwand, desto höher der anzusetzende Faktor. Innerhalb der Schulstufen sollte die Differenzierung schwächer ausfallen und nur wenige Korrekturfächer betreffen.

3. Tätigkeitscluster zur Definition von Aufgaben und Zeiterfordernissen

Die typischen Aufgaben von Lehrkräften sollen geclustert und mit zeitlichen Richtwerten versehen werden. Auf Unterricht

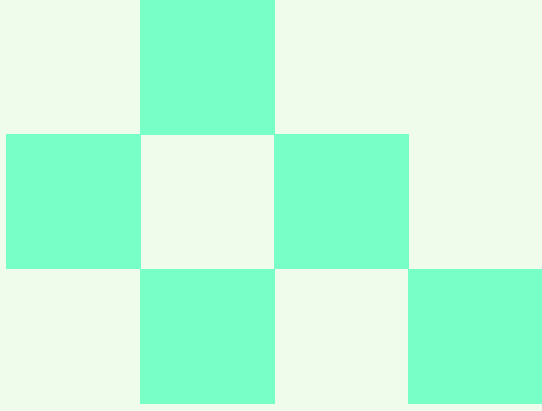
könnten beispielsweise 40 Prozent der Arbeitszeit entfallen, auf unterrichtsnahe Tätigkeiten wie Vor- und Nachbereitung oder Korrekturen 35 Prozent, auf Fortbildungen 8 Prozent und auf allgemeine Tätigkeiten 17 Prozent. Rackles orientiert sich hier an einem Modell des Göttinger Arbeitswissenschaftlers Dr. Frank Mußmann (s. die nachfolgenden Kapitel).

4. Zuweisung von Zeitbudgets

Das Land ermittelt den Zeitbedarf jeder Einzelschule für den Unterricht sowie für die Schulorganisation (abhängig etwa von Ganztags- oder Halbtagsbetrieb, sonderpädagogischem Förderbedarf, Brennpunktzulage, Zahl der Funktionsstellen) und gibt ihn an die Schulleitung weiter. Aus diesem Globalbudget vereinbart die Schulleitung mit jeder ihrer Lehrkräfte im Detail Tätigkeiten und individuelle Zeitbudgets.

5. Starke Schulleitungen

Damit das neue Modell gelingen kann, muss die Schulleitung als zentraler Akteur gestärkt werden. Zur allgemeinen Entlastung wie auch für ein professionelles Personal- und Zeitmanagement soll eine neue Funktionsstelle innerhalb der Schulleitung eingerichtet werden – etwa die eines oder einer Personalverantwortlichen mit Dienst-vorgesetztenfunktion.



Das Projekt Freiräume(n)

Von der Idee zur Umsetzung: Wie es zu dem Vorhaben kam, wer mitgemacht hat und welche Schritte wir gemeinsam zurückgelegt haben.

Mark Rackles' Überlegungen und insbesondere sein alternatives Modell zur Organisation der Lehrkräftearbeitszeit waren für die Stiftung die Initialzündung, um das Thema weiter voranzutreiben. Die Frage, die sich ihr dabei stellte: Lässt sich ein solches Modell tatsächlich in der schulischen Praxis umsetzen und, wenn ja, wie? Um einer Antwort näherzukommen, startete sie im Herbst 2024 die Entwicklungswerkstatt Freiräume(n) – Arbeit an Schule anders organisieren. Darin machte sich ein bundesweites Netzwerk engagierter Schulen auf den Weg, die Vorschläge aus der Expertise weiterzuentwickeln, auf ihre Praxistauglichkeit hin zu prüfen und Wege zu erproben, wie schulische Arbeit besser organisiert werden kann. Im Fokus dabei: den Lehrkräften mehr zeitliche Freiräume zu ermöglichen – für guten Unterricht, für Beziehungsarbeit, kollegiale Zusammenarbeit und die eigene professionelle Weiterentwicklung.

Ermutigung und Unterstützung für das Projekt erfuhr die Stiftung von Beginn an nicht nur aus der Schul-

praxis, sondern auch von politischer Seite: Über die gesamte Laufzeit hinweg gab es einen kontinuierlichen Austausch auf Staatssekretärebene mit den Bildungs- beziehungsweise Kultusministerien verschiedener Bundesländer, die ein besonderes Interesse an dem Thema hatten.

Die Werkstattschulen

Für das Projekt ließen sich in der Planungsphase 13 Schulen aus sieben Bundesländern gewinnen: fünf Grundschulen, vier Gemeinschafts- beziehungsweise Gesamtschulen und vier Gymnasien. Dieser bundesland- und schulformübergreifende Austausch machte das Vorhaben in seiner Art einzigartig. Jede der teilnehmenden Schulen wurde durch ein oder zwei Personen vertreten, meist durch die Schulleitung oder deren Stellvertretung sowie eine Lehrkraft, die im Rahmen ihrer schulischen Aufgaben (etwa in der Stundenplanung) Expertise in der Arbeitsorganisation erworben hatte.



Die Zusammenarbeit im Projekt erfolgte sowohl in Präsenz als auch digital.

Allen Schulen gemeinsam war, dass sie sich bereits in der Vergangenheit mit der Arbeitszeit ihrer Lehrkräfte befasst und teilweise auch schon erste Schritte zur Reorganisation schulischer Arbeit erprobt oder sogar eingeführt hatten. So gaben in einer schriftlichen Befragung vor dem Projektstart vier Schulen an, mit einem Präsenzzeitmodell zu operieren. Sechs Schulen bekundeten, zwar im traditionellen Deputatsmodell zu arbeiten, dieses allerdings an ihre spezifischen Bedürfnisse angepasst zu haben. Vier Schulen wiederum zeigten an, ihre Arbeitszeit bereits in Teilen zu erfassen, etwa im Rahmen von Arbeitsgruppen. Die bestehenden Erfahrungen und Ansätze bildeten eine wertvolle Grundlage für die gemeinsame Arbeit.

Gestaltet wurde der sechsmonatige Werkstattprozess von der Telekom-Stiftung in Zusammenarbeit mit Dr. Linn Friedrichs und Jürgen Müller von der Initiative Neues Lernen e. V.

Projektverlauf

Im Werkstattprozess fanden zwischen Oktober 2024 und März 2025 unterschiedliche analoge und digitale Arbeitstreffen statt.

Kick-off-Workshops

Den Projektstart markierte Anfang Oktober ein zweitägiger Kick-off-Workshop in Bonn mit neun Schulen. Darin wurden zunächst ein vertieftes gemeinsames Verständnis des Istzustands erarbeitet, danach eine Vision für den Sollzustand entworfen („Wie sähe eine Schule mit idealer Arbeitszeitorganisation aus?“) und schließlich individuelle Entwicklungspfade für die einzelnen Schulen skizziert. Die Ergebnisse zeigten einen deutlichen Konsens: Eine moderne Arbeitszeitorganisation gilt den teilnehmenden Lehrkräften und Schulleitungen als Schlüsselfaktor für gelingende Schulentwicklung. Allerdings dürften in einem

Veränderungsprozess nicht die Beharrungskräfte innerhalb der Kollegien unterschätzt werden. Reformen benötigten deshalb insbesondere den Rückhalt durch die Schulleitung, die dafür Strukturen schaffen und das Kollegium geschlossen hinter den Prozess bringen müsse. Von einem neuen Arbeitszeitmodell wünschen sich die Projektbeteiligten mehr Freude an der Arbeit und erlebte Selbstwirksamkeit. Es sollte Raum schaffen für kollegialen Austausch und individuelle Förderung der Schüler*innen, außerdem innovative pädagogische Ansätze ermöglichen. Dazu sollten Lehrkräfte zuvorderst von Verwaltungstätigkeiten befreit und diese an andere Professionen delegiert werden.

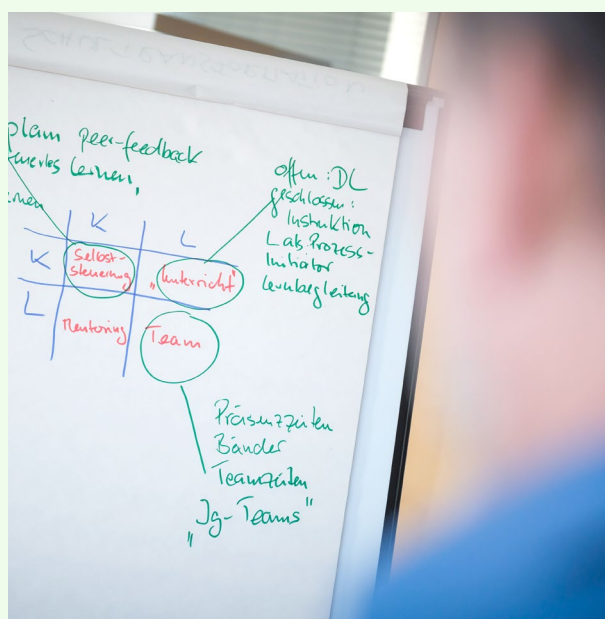
Aus der Praxisperspektive der Lehrkräfte und Schulleitungen zeigte sich im Workshop schnell, dass für die Weiterentwicklung von Arbeitszeitmodellen in Schule vor allem drei Fragen zentral sind: 1. Welche Tätigkeiten gehören überhaupt zum Lehrer*innenberuf und was umfassen diese? 2. Wie nimmt man das Kollegium mit, wenn man die Arbeit der Lehrkräfte neu organisieren möchte? 3. Wie lassen sich Gespräche über Arbeitszeitorganisation auf individueller Ebene zwischen Schulleitung und Lehrkraft gestalten?

Ende November folgte ein digitaler Onboardingworkshop für vier weitere Schulen, in dem diese zu denselben Aspekten arbeiteten. Die Resultate bestätigten und ergänzten die Erkenntnisse aus der Präsenzveranstaltung.



Zentrale Learnings

- Arbeitszeitorganisation wird von Lehrkräften und Schulleitungen als entscheidender Schlüssel für gelingende Schulentwicklung gesehen.
- Veränderungsprozesse gelingen nur mit starkem Rückhalt und klarer Strukturierung durch die Schulleitung.
- Reformen stoßen im Kollegium oft auf Beharrungskräfte – Veränderungsbereitschaft muss aktiv gefördert, Veränderungsunwille in den Prozessen mitgedacht werden.
- Ziele und Impulse für eine neue Arbeitszeitgestaltung sind insbesondere eine größere Arbeitsfreude und Selbstwirksamkeit, Zeit für kollegialen Austausch und individuelle Förderung.



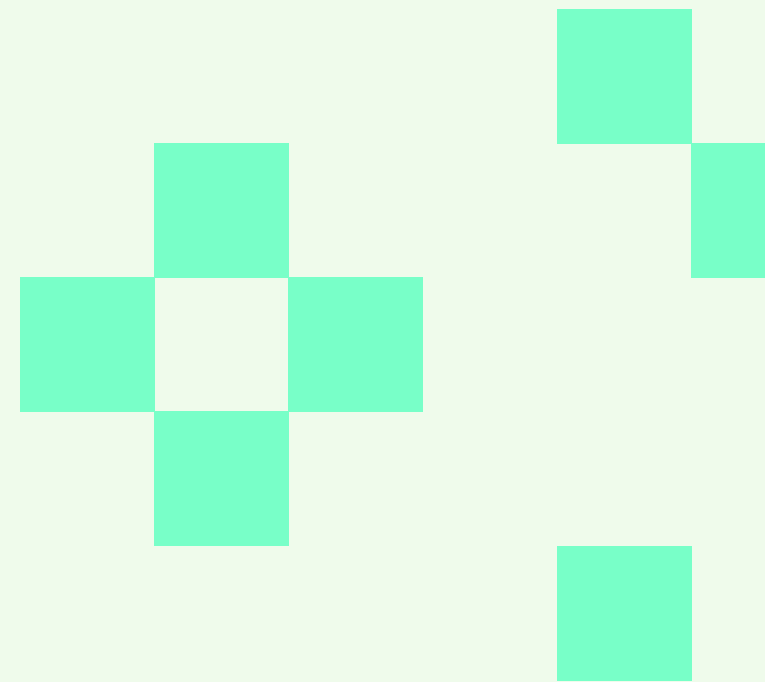
So beginnen Veränderungen: erste Skizzen für die Lehrkräftearbeitszeit von morgen.

Online-Arbeitstreffen

Der weitere Austausch im Projekt fand in vier Online-Arbeitstreffen zwischen Anfang Dezember und Mitte Februar statt. Bei diesen Treffen konkretisierten die Teilnehmenden in Peergroups ihre jeweiligen individuellen Entwicklungspfade. Außerdem beschäftigten sie sich intensiv mit dem sogenannten Tätigkeitenmodell des Göttinger Arbeitswissenschaftlers Dr. Frank Mußmann. Dieses erfasst die vielfältigen Aufgaben von Lehrkräften systematisch, kategorisiert sie und bestimmt deren zeitlichen Aufwand. Mußmann hat in zahlreichen Studien zur Arbeitsbelastung von Lehrkräften mit dem Modell gearbeitet. Auch Mark Rackles bezog sich in seiner Expertise für die Telekom-Stiftung darauf und hat das Modell in einer späteren Studie für die Friedrich-Ebert-Stiftung³ gemeinsam mit Mußmann konkretisiert. Im Freiräume(n)-Werkstattprozess diente dieses konkretisierte Mußmann/Rackles-Tätigkeitenmodell nun als Grundlage, um die an den beteiligten Schulen anfallenden Aufgaben (und Belastungsfaktoren) zu identifizieren, sie im Kontext der jeweiligen pädagogischen Konzepte sinnvoll zu clustern und zu gewichten. Ziel war es, zu überprüfen, ob das theoretische Modell der schulischen Realität standhalten kann. Dafür arbeiteten die Teilnehmenden in drei schulformspezifischen Gruppen zusammen: Grundschulen, Gemeinschafts-/Gesamtschulen und Gymnasien.

Die Schulen bewerteten das Tätigkeitenmodell insgesamt als wertvoll und hilfreich, weil es die Lehrkräftearbeit jenseits des Unterrichts sichtbar mache und damit eine gerechtere Verteilung von Aufgaben unterstütze. In den Peergroups wurden wichtige Fragen identifiziert, die im bisherigen Modell möglicherweise nicht ausreichend berücksichtigt wurden. So müsse das Modell für jede Schule individuell anpassbar sein; zudem seien eigene Modelle für bestimmte Funktionsgruppen sowie die Schulleitung wünschenswert. Eng damit verknüpft war die Frage, ob nicht grundsätzlich individuelle statt standardisierter Arbeitsverträge für Lehrkräfte an der Zeit wären.

Darüber hinaus diskutierten die Gruppen Einordnungsfragen und konkrete Änderungsvorschläge, etwa wie das Mußmann/Rackles-Modell präzisiert werden könnte. Ein Beispiel: Gehören Klassenfahrten in das Cluster „Arbeits- und Schulorganisation“ oder in das Cluster „Unterrichtsnahen Tätigkeiten“? Auch die Forderung, kollaborativem Arbeiten mehr Raum im Modell einzuräumen, wurde erhoben – nicht zuletzt, weil Kooperation unter Lehrkräften aus Sicht der Teilnehmenden maßgeblich zur Entlastung beiträgt.



Im weiteren Verlauf begannen die Schulen, auf Basis ihrer Diskussionen Alternativen zum Tätigkeitenmodell von Mußmann/Rackles zu entwerfen. Ziel war es, die spezifischen pädagogischen Konzepte und Arbeitsweisen der jeweiligen Schulformen stärker abzubilden. Besonders weitreichend fiel dabei der Vorschlag der Gemeinschafts- und Gesamtschulen aus. Dies spiegelte ihre ausgeprägte Orientierung an innovativen pädagogischen Ansätzen wider. So wurde in ihrem Modell beispielsweise das Cluster „Unterricht“ durch die Bezeichnung „Zeit mit den Lernenden“ ersetzt – ein Perspektivwechsel, der die Beziehungsgestaltung in den Mittelpunkt rückt. Je innovativer die pädagogische Praxis der Schulen, so schien es, desto stärker der erste Impuls, das Modell zu verändern. Die beiden anderen Peergroups blieben hingegen näher am ursprünglichen Modell.

Trotz der unterschiedlichen Herangehensweisen wuchs im Lauf der Zeit innerhalb der Werkstatt das Bedürfnis nach einem einheitlichen Vokabular und einer Standardisierung der Tätigkeiten- und Clusterbezeichnungen. Ziel dabei: einen Rahmen für möglichst alle Schulen zu schaffen. Einigkeit bestand unter den Teilnehmenden darüber, dass eine Erfassung anhand des Modells zwar Transparenz über die Tätigkeiten und die Arbeitszeit von Lehrkräften

schaffen könne, den eigentlichen Missstand der Überlastung jedoch nicht löse. Es müsse daher auch über eine Reduktion von Aufgaben gesprochen werden – beispielsweise durch die Verlagerung bestimmter Tätigkeiten auf anderes pädagogisches oder auch auf nichtpädagogisches Personal.

Die Weiterentwicklung des Tätigkeitenmodells in den Peergroups bildete eine gute Grundlage für den fachlichen Austausch mit Dr. Frank Mußmann im dritten Arbeitstreffen. Mußmann stellte darin den aktuellen Forschungsstand vor und skizzierte die zentralen Aspekte seines gemeinsam mit Mark Rackles entwickelten Acht-Stufen-Plans zur Einführung einer Arbeitszeiterfassung in Schule⁴. In der anschließenden Diskussion ging es unter anderem um die Frage, wie Schulen konkret mit einer Arbeitszeitreflexion starten können und wie sich das Tätigkeitenmodell an unterschiedliche Schulkontexte anpassen ließe.

Im Anschluss an das dritte Arbeitstreffen legten die Prozessbegleiter*innen der Initiative Neues Lernen gemeinsam mit der Projektleitung der Telekom-Stif-

tung drei strategische Stoßrichtungen für die finale Werkstattphase fest:

Tätigkeitencluster/-modell: Weiterarbeit am Mußmann/Rackles-Modell auf Grundlage der drei entstandenen alternativen Modelle mit dem Ziel, eine Gesprächsgrundlage für künftige Dialoge mit Politik und Wissenschaft (und gegebenenfalls die Basis für eine Zeiterfassungs-App) zu schaffen

Schulentwicklung und Arbeitszeitorganisation zusammendenken: Sammeln besonders erfolgversprechender Praktiken und Ideen an den Werkstattschulen, die innovative strukturelle und pädagogische Ansätze und moderne Arbeitszeitorganisation verbinden (zum Beispiel veränderte Prüfungskultur, Präsenzarbeitszeit, kollaborative Unterrichtsformen)

Über Arbeitszeitgestaltung sprechen: Entwicklung von Werkzeugen und Methoden, die das Kollegium und die Schulleitung dabei unterstützen sollen, erste und weitere Schritte in Richtung einer neuen Arbeitszeitorganisation und -erfassung zu gehen

Zentrale Learnings

- Das Tätigkeitenmodell nach Mußmann/Rackles wird grundsätzlich als wertvolles Instrument zur Sichtbarmachung und Strukturierung der vielfältigen Tätigkeiten von Lehrkräften gesehen.
- Schulen betonen jedoch die Notwendigkeit individueller Modifikationen des Modells (zum Beispiel für Schulleitungen oder bestimmte Funktionsgruppen).
- Der Wunsch nach einer gemeinsamen Sprache zwischen allen Schulformen und gleichzeitig nach schulformspezifischer Flexibilität bringt eine Spannung mit sich.



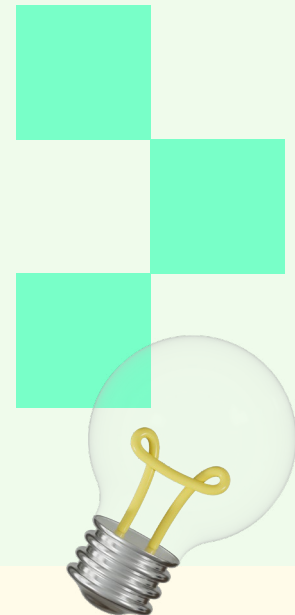


Arbeitszeitgestaltung in Schule: ein kniffliges Thema.

Finale Werkstattphase und Abschlussworkshop

Beim vierten Online-Arbeitstreffen Mitte Februar sowie im Abschlussworkshop Ende März in Bonn setzten sich die Teilnehmenden intensiv mit den drei strategischen Stoßrichtungen auseinander – diesmal in schulform-übergreifenden Teams. Ziel war es, greifbare Produkte – sogenannte Aktivierungsbausteine – zu entwickeln, die nach Abschluss des Werkstattprojekts der Schulpraxis zur Verfügung gestellt werden. Adressiert werden sollten dabei sowohl Schulen „im Anfängermodus“, die sich erstmals mit Arbeitszeitorganisation und -erfassung beschäftigen, als auch Schulen „im Fortgeschrittenenmodus“, die – ähnlich wie die Werkstattschulen – bereits Erfahrungen in diesem Bereich gesammelt haben.

Die erarbeiteten Produkte sind im folgenden Kapitel dargestellt.



Zentrale Learnings

- Austausch über Schulgrenzen hinweg ist trotz teilweise unterschiedlicher pädagogischer Konzepte und Diskurse lohnenswert und bringt vertiefte Perspektiven sowie übertragbare Ansätze hervor.
- Bei der Weiterentwicklung des bestehenden Arbeitszeitmodells muss ein Fokus auf den Einführungsprozessen in den Kollegien liegen, da das Thema emotional aufgeladen und konfliktreich sein kann: Es berührt Fragen von Gerechtigkeitsempfinden, Belastung, Rollenverständnis und kollegialen Erwartungen. Gespräche über Arbeitszeit müssen daher besonders sensibel, transparent und mit gegenseitiger Wertschätzung geführt werden.
- Arbeitszeitorganisation wird als integraler Bestandteil von Schulentwicklung verstanden und ist damit ein Querschnittsthema – ein Hebel für strukturelle und pädagogische Erneuerung.

13 Schulen, 7 Bundesländer

Diese Freiräume(r) waren in Projektphase I mit dabei.

01 **Gymnasium an der Gartenstraße, Mönchengladbach**

- Städtisches Gymnasium
- ca. 920 Schüler*innen und etwa 75 Lehrkräfte
- Arbeitszeitorganisation nach dem Deputatsmodell

gymga.de

03 **Ritzefeld-Gymnasium Stolberg**

- Städtisches Ganztagsgymnasium im Raum Aachen (Klassen 5 bis Q2)
- ca. 700 Schüler*innen und rund 60 Lehrkräfte
- Arbeitszeitorganisation nach dem Deputatsmodell; eine AG innerhalb des Kollegiums beschäftigt sich mit dem Thema und hat begonnen, Arbeitszeiten und Tätigkeiten zu erfassen.

ritzefeld.eu

05 **Fürstenberg-Gymnasium, Donaueschingen**

- Allgemeinbildendes Gymnasium mit offener Ganztagsbetreuung (Klassen 5 bis 12)
- ca. 710 Schüler*innen und rund 70 Lehrkräfte
- Arbeitszeitorganisation nach dem Deputatsmodell

fuerstenberg-gymnasium.de

02 **Helios Gesamtschule, Köln**

- Inklusive Gesamtschule mit Ganztagsbetrieb
- ca. 750 Schüler*innen und etwa 55 Lehrkräfte
- Arbeitszeitorganisation nach dem Deputatsmodell mit Präsenzzeiten und festen Teamzeiten: Tätigkeiten der Lehrkräfte sind differenziert nach „Zeit am Kind“, Teamzeit, Orgazzeit (zusammen = Präsenzzeit) und Vertrauensarbeitszeit.

heliosschule.de/sekundarstufe

04 **Josephine-Baker-Gesamtschule, Frankfurt am Main**

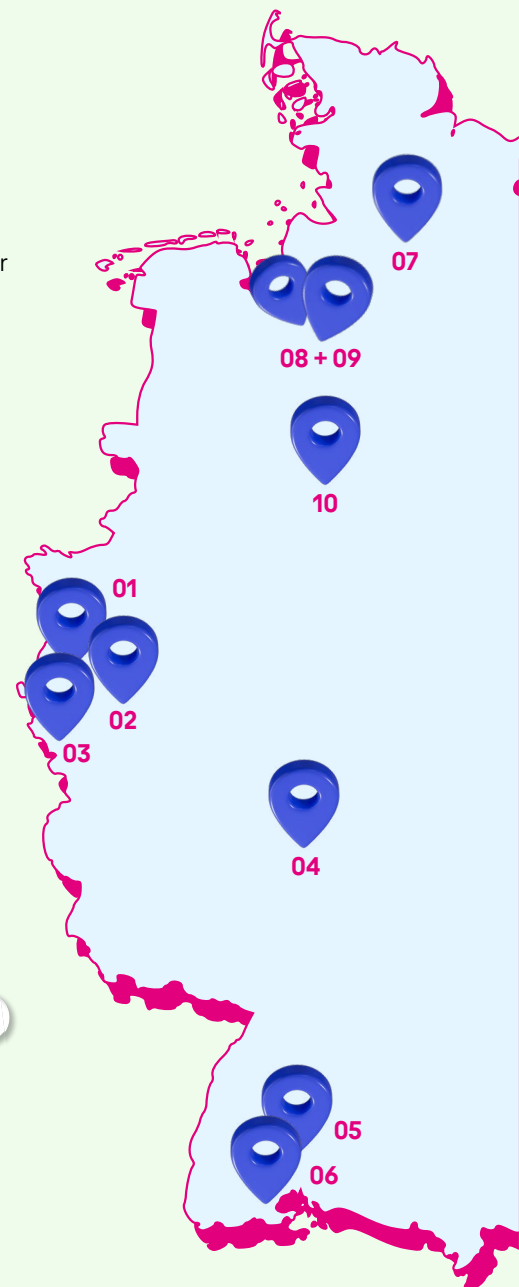
- Inklusive Gesamtschule mit gebundenem Ganztagsbetrieb
- ca. 630 Schüler*innen und 64 Lehrkräfte
- Arbeitszeit wird systematisch individuell erfasst, Clusterung nach Tätigkeitsbereichen, zeitliche Richtwerte zur Entlastung und Steuerung sind vorgegeben.

josephine-baker-gesamtschule.org

06 **Alemannenschule Wutöschingen**

- Gemeinschaftsschule mit Ganztagsbetrieb (Klassen 1 bis 13)
- ca. 930 Schüler*innen in jahrgangsgemischten Lerngruppen; ca. 90 Lehrkräfte
- Auf Grundlage des Deputatsmodells wird in Zeitstunden umgerechnet.

asw-wutoeschingen.de



07 Grundschule Hafenstraße, Elmshorn

- Städtische Grundschule mit Ganztagsbetreuung
- ca. 230 Schüler*innen und 15 Lehrkräfte
- Arbeitszeitorganisation nach dem Deputatsmodell; ein fester Tag pro Woche ist als gemeinsame Präsenzzeit für alle Lehrkräfte reserviert.

gs-hafenstrasse.lernnetz.de

08 Grundschule Sodenmatt, Bremen

- Grundschule im Aufbau mit gebundenem Ganztagsbetrieb
- ca. 250 Schüler*innen und 26 Lehrkräfte
- Arbeitszeitorganisation nach dem Präsenzzeitmodell mit festen Team- und Gremienzeiten

sodenmatt.schule.bremen.de

09 Grundschule Borchshöhe, Bremen

- Städtische Grundschule (Klassen 1 bis 4) mit gebundenem Ganztagsbetrieb
- ca. 240 Schüler*innen in jahrgangsgemischten Lerngruppen; 28 Lehrkräfte
- Arbeitszeitorganisation nach dem Deputatsmodell mit Präsenzzeiten für Teamarbeit, Beratung und Konferenzen

schule-borchshoehoe.de

10 Ratsgymnasium, Minden

- Städtisches Gymnasium mit gebundenem Ganztagsbetrieb (Klassen 5 bis Q2), Kulturgymnasium NRW
- ca. 850 Schüler*innen und rund 90 Lehrkräfte
- Arbeitszeitorganisation nach dem Deputatsmodell mit einigen spezifischen Abweichungen

ratsgymnasium.de

11 Neue Grundschule Potsdam

- Staatlich anerkannte Schule in freier Trägerschaft mit offenem Ganztagsbetrieb (Klassen 1 bis 6)
- ca. 400 Schüler*innen und etwa 35 Lehrkräfte
- Jahresarbeitszeitmodell: vertraglich festgelegte jährliche Sollstundenzahl

neue-grundschule-potsdam.de

12 Private Grundschule der IBB Dresden

- Staatlich anerkannte Ersatzschule in freier Trägerschaft mit Ganztagsbetrieb
- ca. 170 Schüler*innen und zwölf Lehrkräfte
- Arbeitszeitorganisation nach dem Deputatsmodell; individuelle Arbeitszeiterfassung, teilweise auch der außerunterrichtlichen Tätigkeiten

ibb-grundschule.de

13 Private Oberschule/Privates Gymnasium der IBB Dresden

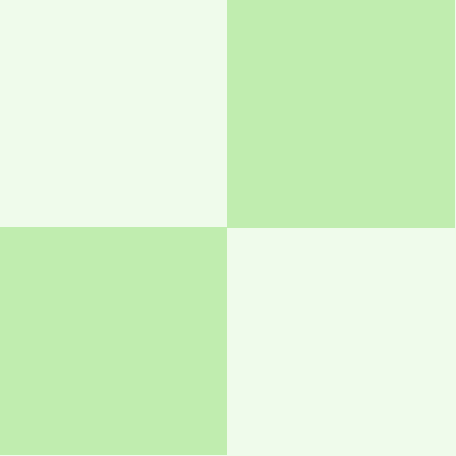
- Staatlich anerkannte Ersatzschule in freier Trägerschaft mit Ganztagsbetrieb
- ca. 520 Schüler*innen und rund 80 Lehrkräfte
- Arbeitszeitorganisation nach dem Deputatsmodell; individuelle Arbeitszeiterfassung, auch der außerunterrichtlichen Tätigkeiten; Pilotierung der Erfassung von pädagogischer Arbeitszeit nach Tätigkeitsclustern mit acht Kolleg*innen, inklusive Arbeitszeitgesprächen

ibb-gymnasium.de



Erkenntnisse und Produkte

Welche zentralen Einsichten im Projekt gewonnen wurden.
Und welche Prototypen entstanden sind, um andere Schulen
bei der Arbeitszeitorganisation zu unterstützen.



Die Ergebnisse des sechsmonatigen Werkstattprozesses wurden von den Teilnehmenden und der Telekom-Stiftung in verschiedenen Formaten aufbereitet. Sie richten sich sowohl an die Schulpraxis als auch an Entscheidungsträger*innen aus Bildungspolitik und -verwaltung. Die Ergebnisse haben nach Ende der ersten Phase von Freiräume(n) einen noch vorläufigen Stand und sollen in Phase II des Projekts vervollständigt und erprobt werden. Dieses Kapitel stellt die zentralen Erkenntnisse aus Phase I dar und gibt eine Übersicht über die darin entstandenen Produkte. Alle bereits veröffentlichten Bausteine sind per Link beziehungsweise QR-Code abrufbar.

Baustein A

Kommentiertes Tätigkeitenmodell mit Glossar

Das Mußmann/Rackles-Tätigkeitenmodell etablierte sich im Projektverlauf schnell als zentrales Referenzinstrument für Schulen, die ihre Arbeitszeitorganisation überdenken möchten. Es bietet einen umfassenden Überblick über die Aufgaben und Tätigkeiten, die Lehrkräfte im Schulalltag übernehmen.

Entsprechend konzentrierte sich Arbeitsgruppe A in der finalen Werkstattphase darauf, das Modell kritisch zu prüfen, seine Praxistauglichkeit zu testen und bei Bedarf Anpassungen vorzunehmen. Ziel war es dabei auch, eine gemeinsame Position zu dem Modell zu entwickeln, die als Grundlage für künftige Gespräche mit Bildungspolitik und -verwaltung dienen kann.

Während der Diskussionen überprüften die Teilnehmenden die Bezeichnungen der Tätigkeitencluster, bewerteten deren Anschlussfähigkeit für alle Schulformen, ergänzten das Modell um neue Elemente und verschoben bestehende Elemente innerhalb der Cluster. Ein Schwerpunkt lag auf der Frage, wie sich Präsenzzeiten sinnvoll integrieren lassen. Dabei kam die Gruppe zu dem Schluss, dass dem Arbeitsort in einem Arbeitszeitmodell grundsätzlich nicht die höchste Relevanz zukomme. Eine Vielzahl der im Modell abgebildeten Tätigkeiten könnten sowohl in als auch außerhalb der Schule ausgeführt werden.

Im Abschlussworkshop sammelte die Gruppe offene Fragen, dokumentierte Kritikpunkte und gestaltete ein neues Schaubild des Modells. Das Ergebnis verdeutlichte sowohl Stärken als auch Grenzen der bisherigen Struktur. Bemerkenswert: Nach umfangreichen Änderungen am Mußmann/Rackles-Modell in den vorangegangenen Online-Treffen – insbesondere aus Sicht der Gemeinschafts-/Gesamtschulen – kehrte die schulform-heterogene Arbeitsgruppe in der Schlussphase weitgehend zum ursprünglichen Modell zurück. Letztlich nahm sie nur wenige Anpassungen vor.



Baustein A unterstützt Schulen dabei, die Erfassung und Analyse ihrer Arbeitszeit selbstständig vorzubereiten und zu erproben.

Danach gliedert sich das finale Modell in zwei Hauptbereiche: unterrichtsbezogene Tätigkeiten und außerunterrichtliche Tätigkeiten. Erstere umfassen die Cluster Unterricht und unterrichtsnahe Tätigkeiten. Außerunterrichtliche Tätigkeiten beinhalten hingegen die Cluster pädagogische Kommunikation, Arbeits- und Schulorganisation sowie professionelle Entwicklung. Für jedes Cluster listet das Modell exemplarische Tätigkeiten sowie den empfohlenen Anteil an der Gesamtarbeitszeit auf. In einer Vergleichsspalte ist zusätzlich der Istzustand für die jeweiligen Schulformen dargestellt, den Mußmann erfasst hatte.

Die Arbeitsgruppe ergänzte das leicht angepasste Modell um ein ausführliches Glossar. Damit liegt ein praxisnahes Paket vor, mit dem interessierte Schulen eigenständig die Erfassung und Analyse ihrer Arbeitszeit vorbereiten und erproben können.

Für die Praxis



Tätigkeitenmodell mit Glossar (PDF)

telekom-stiftung.de/baustein-a

Baustein B

Schulentwicklung und Arbeitszeitgestaltung zusammendenken

Arbeitsgruppe B untersuchte, wie sich pädagogische Innovationen und moderne Arbeitszeitmodelle sinnvoll kombinieren lassen. Dabei ließen sich die Teilnehmenden von ihrer Überzeugung leiten, dass die Organisation von Arbeitszeit untrennbar mit Schulentwicklung verbunden ist und sich beide bedingen und stärken. Denn wie eine Schule ihre Zeit strukturiert, sagt viel darüber aus, was ihr wichtig sei. Umgekehrt könne pädagogische Weiterentwicklung nur gelingen, wenn auch über Zeiträume für Zusammenarbeit, Erprobung und Reflexion nachgedacht werde.

In diesem Sinne diskutierte die Gruppe Ansätze wie selbstgesteuertes Lernen, fachübergreifenden Projektunterricht, die Übertragung von Verantwortung an Lernende, aber auch agile Methoden. Gemeinsames Ziel all dieser Konzepte: die Lehrkräfte entlasten und gleichzeitig die Eigenverantwortung der Schüler*innen stärken. Auch alternative Prüfungsformate sowie der Einsatz von KI wurden thematisiert – Letz-

teres vorsichtig, aber im Bewusstsein der langfristigen Potenziale. Ein weiterer Schwerpunkt lag zudem auch hier auf Präsenzzeitmodellen, die sowohl zur Begrenzung der Arbeitszeit als auch zur Förderung von Teamarbeit beitragen können.

Im Abschlussworkshop bündelte die Gruppe ihre Ergebnisse in zwei Leitfäden – einen für Schulen im Anfangsstadium der Transformation (B1) und einen für bereits fortgeschrittene Schulen (B2).

Baustein B1: Schulentwicklung erfolgreich steuern

Der erste Leitfaden soll Schulen, die noch unerfahren mit Schulentwicklungsprozessen sind, dabei unterstützen, eine tragfähige Grundlage und eine neue Haltung zu entwickeln. Beschrieben ist darin eine konkrete Herangehensweise, mit der sie Schulentwicklung und Arbeitszeitgestaltung zusammendenken können. Diese Herangehensweise gliedert sich in vier Schritte: Die Bestandsaufnahme schafft zunächst ein Bewusstsein für die eigenen Stärken, aber auch für Veränderungsbedarfe. Anschließend werden Zukunftsaufgaben für die Schule formuliert, an denen sich das Team im weiteren Prozessverlauf orientieren kann. Ein Beispiel: Wie nutzen wir neue Technologien – insbesondere KI – verantwortungsvoll und lernförderlich? Im nächsten Schritt entwickelt das Team ein Leitbild, das den Zusammenhalt stärkt, Verbindlichkeit, Fokussierung und Transparenz schafft. Am Ende des Prozesses steht schließlich die Implementierung konkreter Veränderungsmaßnahmen inklusive einer späteren Wirkungsanalyse.

Den Leitfaden für Schulen „im Anfängermodus“ bieten wir hier zusammen mit der editierbaren Vorlage für eine ergänzende Einstiegsumfrage im Kollegium in einer vorläufigen Fassung zum Herunterladen an. Das von den Werkstattsschulen erdachte Prozessmodell soll in der nächsten Projektphase von Freiräume(n) um weitere praxiserprobte und wissenschaftlich fundierte Schulentwicklungsansätze ergänzt und in Schulen getestet werden.

Baustein B2: Arbeitszeit sinnvoll gestalten

Das zweite von der Arbeitsgruppe B entwickelte Produkt richtet sich an Schulen, die bereits Erfahrungen mit Transformationsprozessen gesammelt haben. Nach Abschluss der ersten Projektphase befindet es sich noch im Entwurfsstadium. Geplant ist eine interaktive Website, die verschiedene pädagogische und strukturelle Innovationshebel bündelt und dabei auf den Erfahrungsschatz der Werkstattsschulen zurückgreift. Ziel ist es, beide Aspekte – eine bessere

Für die Praxis



Leitfaden „Schulentwicklung erfolgreich steuern“ (PDF)

[telekom-stiftung.de/
baustein-b1](https://telekom-stiftung.de/baustein-b1)



Ideensammlung „Arbeitszeit sinnvoll gestalten“ (PDF)

[telekom-stiftung.de/
baustein-b2](https://telekom-stiftung.de/baustein-b2)

Arbeitszeitgestaltung und die kontinuierliche pädagogische Weiterentwicklung – so miteinander zu verknüpfen, dass sie sich gegenseitig stärken.

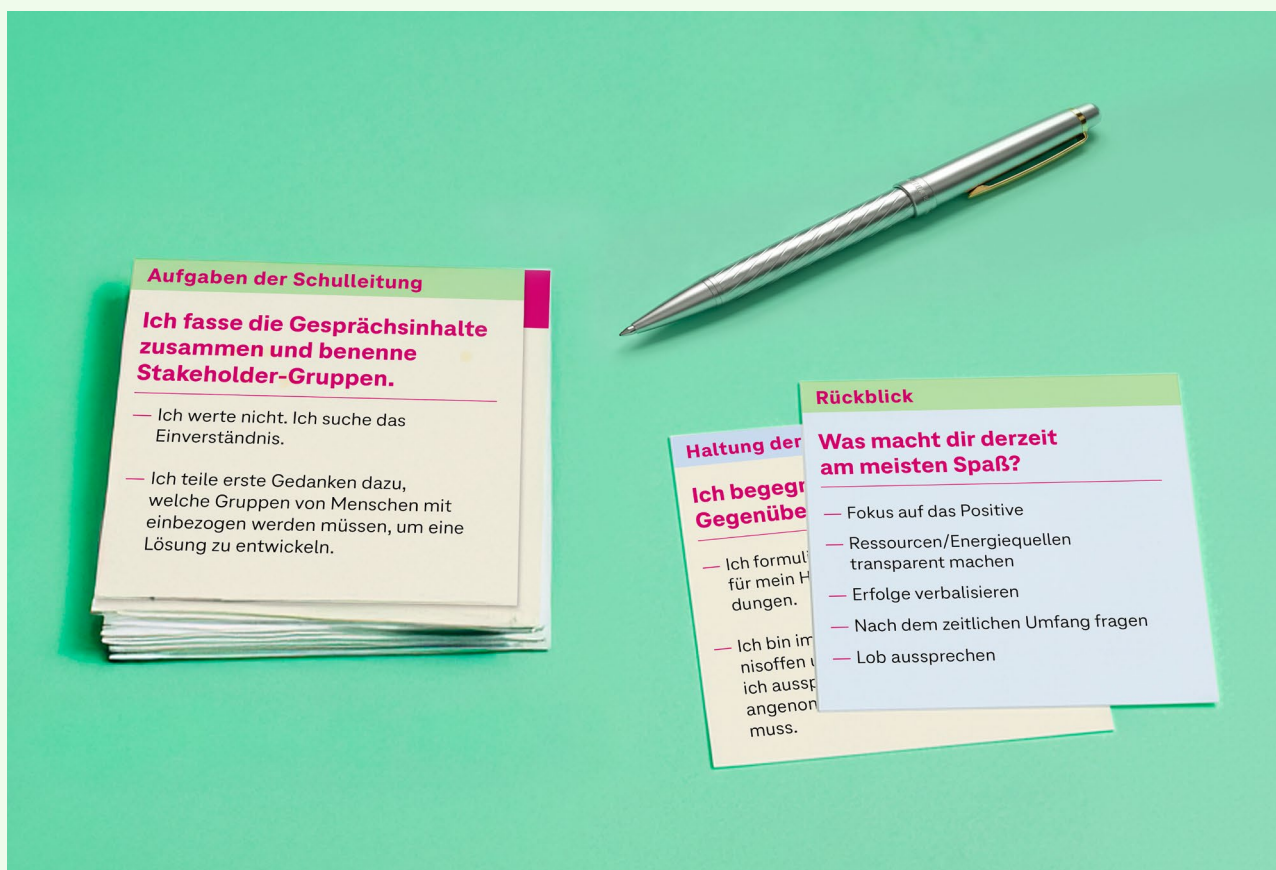
Die Website soll interessierten Schulleitungen und ihren Teams neue Wege der Arbeitsorganisation aufzeigen und sie zur Erprobung anregen. Nutzer*innen wählen in einem Dreischritt zunächst aus mehreren vorgeschlagenen Herausforderungen diejenige aus, die sie an ihrer Schule angehen möchten. Beispiele sind Fragen wie „Wie schaffen wir Zeit zur Ko-Konstruktion im Kollegium?“ oder „Wie fördere ich Eigenverantwortung der Schüler*innen?“. Für die gewählte Herausforderung bietet die Website anschließend verschiedene Impulse, also Ideen und Lösungsansätze, an. Hinter der Herausforderung „Zeit zur Ko-Konstruktion schaffen“ verbergen sich beispielsweise Impulse wie „KI als Entlastung“, „arbeits teiliges Vorbereiten“, „Jahrgangsteams“ oder „Lerngelegenheiten durch Peer-Teaching“. Jeder Impuls

führt wiederum zu einer Vielzahl konkreter Praxisbeispiele aus dem pädagogischen Fundus der Werkstattschulen, die unterschiedliche Rahmenbedingungen berücksichtigen – von Bundesländern über Schulformen bis hin zu Schulgrößen.

Der Baustein liegt derzeit als Konzeptentwurf vor und enthält exemplarisch 19 Impulse sowie 95 skizzierte Praxisbeispiele. In Phase II soll dieser pädagogische Wissenspool erweitert, erprobt und schließlich als Website für die Schulpraxis bereitgestellt werden. Bei der inhaltlichen Weiterentwicklung setzen die Werkstattschulen auch auf die Unterstützung der Community: Interessierte Schulleitungen und Kollegen sind herzlich eingeladen, mit der Telekom-Stiftung in Kontakt zu treten und eigene Praxisbeispiele einzureichen.

Baustein B1: Schulentwicklung und Arbeitszeitgestaltung systematisch zusammengedacht – für Schulen „im Anfängermodus“.





Mit dem Kartenset aus Baustein C2 können sich Schulleitungen und Lehrkräfte auf Arbeitszeitgespräche vorbereiten.

Baustein C

Über Arbeitszeitgestaltung sprechen

Gruppe C widmete sich in der letzten Werkstattphase der Frage, wie Kollegien das Thema Arbeitszeitorganisation in den Blick nehmen und wie Schulleitungen Arbeitszeitgespräche mit ihren Beschäftigten vorbereiten und führen können. Ausgangspunkt dafür war die Erkenntnis, dass die Neugestaltung der Arbeitszeit einen Kulturwandel erfordert, der nur durch offene Kommunikation und partizipative Prozesse erreichbar ist. Die Teilnehmenden betonten die Bedeutung kollegialer Gespräche, um ein gemeinsames Verständnis von Arbeitszeit zu schaffen und Best Practices auszutauschen. Allerdings sei das Thema in vielen Kollegien emotional aufgeladen und konfliktreich, weshalb der Einstieg in vertrauensvolle Gespräche herausfordernd sein könne.

Im Abschlussworkshop entstanden zwei zentrale Bausteine: ein Leitfaden für die offene und konstruktive Diskussion von Arbeitszeitthemen im Kollegium (C1) sowie ein Kartenset für individuelle Arbeitszeitgespräche zwischen Schulleitung und Lehrkräften (C2).

Baustein C1: Arbeitszeitorganisation in den Blick nehmen

Der von der Gruppe erarbeitete Leitfaden greift Erfahrungen aus den Werkstattschulen auf und soll Schulleitungen sowie ihre Teams dabei unterstützen, erste oder weiterführende Schritte in Richtung Neugestaltung der Arbeitszeit im Kollegium zu gehen. Ziel sei es, ein gemeinsames Verständnis der aktuellen Strukturen zu entwickeln, Entlastungspotenziale sichtbar zu machen, Aufgabenbereiche zu clustern und Entwicklungsmöglichkeiten sowohl für die einzelne Lehrkraft als auch für die Schulgemeinschaft zu identifizieren. Im Fokus stehe dabei die Suche nach strukturellen Spielräumen, sprich: nach Entlastung – durch Teamwork, kluge Organisation und innovative Pädagogik. Dadurch würden das Vertrauen im Team und die kollektive Verantwortung gestärkt.

Der Leitfaden bietet hier praxiserprobte Einstiegsstrategien, die sich – je nachdem, wie viel Erfahrung die Schule bereits mit dem Thema hat – an die jeweilige Realität anpassen lassen. Darüber hinaus schafft er die Grundlage für regelmäßige Arbeitszeitgespräche zwischen Schulleitungen und Beschäftigten auf individueller Ebene (s. Baustein C2).

Die hier zum Herunterladen angebotene Version des Leitfadens stellt den Status quo nach Ende der ersten Projektphase von Freiräume(n) dar. In Projektphase II soll er um Moderationstechniken und Materialien ergänzt und von Schulen getestet werden.

Baustein C2: (Jahres-)Arbeitszeitgespräche führen

Der zweite von Gruppe C entwickelte Baustein ist ein Kartenset, das Schulleitungen und anderen schulischen Führungskräften helfen soll, Arbeitszeitgespräche mit Lehrkräften strukturiert vorzubereiten und auf Augenhöhe durchzuführen. Solche Gespräche können im Rahmen regulärer Personalgespräche stattfinden oder als eigenes Format, regelmäßig – zum Beispiel einmal pro Schuljahr – oder auch aus konkretem Anlass.

Nach Einschätzung der Arbeitsgruppe erfüllen Arbeitszeitgespräche verschiedene Funktionen: Sie machen Belastungen sichtbar, helfen, individuelle und strukturelle Ressourcen zu erkennen, schaffen Transparenz über persönliche Arbeitszeitanteile und unterstützen bei der Priorisierung von Aufgaben. Deshalb empfiehlt die Gruppe, Arbeitszeitgespräche als festen Bestandteil der Personalentwicklung zu verankern.

Das Set enthält Karten sowohl für die Schulleitung als auch für die Lehrkraft – jeweils zur Gesprächsvorbereitung. Die Karten für die Schulleitung sensibilisieren für die eigene Haltung im Gespräch, geben Orientierung und regen zur Reflexion an. Beispiele sind: „Ich gehe vorurteilsfrei in das Gespräch“, „Ich begegne meinem Gegenüber wertschätzend“ oder „Ich bin kein*e Therapeut*in“. Weitere Karten beschreiben zentrale Aufgaben der Schulleitung im Gespräch, etwa: „Ich strukturiere das Gespräch klar“, „Ich dokumentiere die Ergebnisse für alle Beteiligten“ oder „Ich kontrolliere die vereinbarten Ziele“. Auf vielen Karten finden sich darüber hinaus vertiefende Erläuterungen. Auch für Lehrkräfte gibt es vorbereitende Karten. Diese regen an, über Fragen wie „Welche Aufgaben machen mir derzeit am meisten Freude?“ oder „Was ist aktuell mein größter Belastungsfaktor?“ nachzudenken.

Das Gespräch selbst folgt anschließend einem klaren Ablauf in drei Phasen: Rückblick, Analyse und Zielfindung sowie nächste Schritte. Zu jeder Phase bietet das Kartenset passende Impulse. Die Karten sind flexibel nutzbar, sodass Schulleitungen und Lehrkräfte je nach Bedarf Schwerpunkte setzen können. Damit unterstützt das Set sowohl die individuelle Reflexion als auch die gemeinsame Orientierung im Entwicklungsprozess.

Das Kartenset steht hier zum Herunterladen und Ausschneiden bereit. Nach der Weiterentwicklung und Erprobung in Projektphase II wird auch eine professionell produzierte Version bestellbar sein.

Für die Praxis



Leitfaden „Arbeitszeit in den Blick nehmen“ (PDF)
[telekom-stiftung.de/
baustein-c1](https://telekom-stiftung.de/baustein-c1)



Kartenset „(Jahres-) Arbeitszeitgespräche führen“ zum Ausdrucken und Ausschneiden + Einführung (PDF)
[telekom-stiftung.de/
baustein-c2](https://telekom-stiftung.de/baustein-c2)



5 Dinge, die wir gelernt haben

Die Erkenntnisse aus Freiräume(n) – auf den Punkt gebracht.

- 1. Arbeitszeit ist mehr als Unterricht:** Schulen wünschen sich eine ganzheitliche Betrachtung dessen, was im Sinne guten Lernens geleistet wird – also auch von Vor- und Nachbereitung, Teamarbeit, Schulentwicklung, Coaching und so weiter.
- 2. Pädagogik als Treiber:** Viele Schulen sehen in der Arbeitszeitorganisation einen Schlüssel für Schulentwicklung und Innovation. Und umgekehrt.
- 3. Vielfalt der Modelle:** Es gibt keine Einheitslösung – Schulen brauchen kontextbezogene, flexible Modelle, die sie gemeinsam in ihrer jeweiligen Praxis erarbeiten und danach schrittweise einführen.
- 4. Widerstände und Chancen:** Veränderung erfordert Kommunikation, Beteiligung und rechtliche Klarheit. Präsenzzeitmodelle können entlasten, im Kollegium aber auch auf Vorbehalte stoßen.
- 5. Bedarf an Tools und Sprache:** Ein gemeinsames Vokabular und praktikable Werkzeuge sind essenziell für die Umsetzung.



8 Ideen, die entlasten

Innovationen für den Schulalltag – mit Auswirkungen auf die Arbeitszeit.

- 1. Neue Prüfungsformate:** Projektarbeiten, Portfolios oder mündliche Prüfungen reduzieren den Korrekturaufwand und fördern zugleich Kompetenzen wie Teamarbeit und Selbstreflexion.
- 2. Weniger, aber gezielter eingesetzte Prüfungen:** Weniger summative Tests, dafür mehr formative Rückmeldungen – das spart Zeit und stärkt den Lernprozess.
- 3. Teamteaching und Kollaboration:** Gemeinsame Unterrichtsplanung und -durchführung entlastet Einzelne, fördert Austausch und Qualität.
- 4. KI-gestützte Unterrichtsvorbereitung:** Große Sprachmodelle wie ChatGPT oder Lehrplangeneratoren helfen bei der Materialerstellung, Differenzierung und Ideenfindung – zeitsparend und inspirierend.
- 5. KI bei Korrekturen und Feedback:** Automatisierte Textanalyse, Feedbackvorschläge oder Bewertungsraster per KI sparen Zeit bei Routineaufgaben. Vorsicht: Das ist ethisch noch nicht unbedenklich; Lehrkräfte müssen die Kontrolle behalten.
- 6. Deeper Learning & selbstorganisiertes Lernen:** Lernformate, die Schüler*innen mehr Verantwortung geben, schaffen Freiräume für individuelle Förderung und Beratung.
- 7. Digitale Tools für Organisation und Kommunikation:** Plattformen für Stundenplanung, Absprachen oder Dokumentation reduzieren den Abstimmungsaufwand und machen Arbeit sichtbar.
- 8. Entlastung durch multiprofessionelle Teams:** Sozialarbeiter*innen, Lernbegleiter*innen oder Verwaltungskräfte übernehmen Aufgaben, die nicht zwingend von Lehrkräften erledigt werden müssen.



**„Alles in Schule
hängt vom Thema
Arbeitszeit ab.“**

Was folgt aus Freiräume(n) – in der Schulpraxis wie auch politisch? Drei Akteure, die an unterschiedlicher Stelle dabei waren, im Gespräch.

Frau Ministerin Stenke, warum tut sich die Politik so schwer damit, Arbeitszeiterfassung an Schulen einzuführen?

Dorit Stenke: Das muss einerseits natürlich gut vorbereitet werden, weil es eine sehr große Gruppe von Beschäftigten betrifft. Andererseits ist aber die Rechtslage auch noch gar nicht abschließend geklärt. Es gibt den Spruch des Europäischen Gerichtshofs und den des Bundesarbeitsgerichts, die sind eindeutig – in der BMK (Bildungsminister*innenkonferenz, Anm. d. Red.) beraten wir aber noch, wie wir damit umgehen: Machen wir uns weiterhin für eine Bereichsausnahme stark wie bisher? Oder überprüfen wir unsere Position hier noch mal? Die Diskussion darüber nimmt gerade intensiv Fahrt auf.

Wie stehen Sie persönlich zum Thema Zeiterfassung für Lehrkräfte?

Stenke: Der Beruf bietet ja viele Gestaltungsspielräume und entzieht sich deshalb aus meiner Sicht einer reinen Zeiterfassungslogik. Ich fürchte, es würde schon eine erhebliche Einschränkung an Freiheitsgraden mit sich bringen – und das fände ich eigentlich kein so schönes Signal.

Uwe Bettscheider: Einspruch, Frau Ministerin. Ich glaube nicht, dass ein klareres, gerechteres Arbeitszeitmodell die Lehrkräfte ihrer Freiheit berauben würde. Es ist doch so, dass das alte Deputatsmodell die zeitliche Belastung schlicht nicht mehr adäquat beschreibt. Und das führt zu sehr viel Unzufriedenheit, auch weil die Arbeit in Schule extrem ungleich verteilt ist. Ich gebe Ihnen ein Beispiel: Meine Frau ist auch Gymnasiallehrerin, die brauchte in ihren Fächern Deutsch und Geschichte fürs Korrigieren früher immer ungefähr dreimal so lange wie ich in Mathe, Physik und Informatik. Einfach weil der Aufwand ein ganz

anderer ist. Und dann gibt es ja auch noch Lehrkräfte, die korrigieren gar nicht. Und es gibt diejenigen, die zwei-, dreimal pro Schuljahr auf Klassenfreizeit fahren müssen, wo sie sieben Tage rund um die Uhr im Einsatz sind. Diese Belastungsunterschiede sind in Schule wirklich ein Problem. In der Coronazeit ist das übrigens noch mal viel deutlicher zutage getreten.

Stenke: Ich denke, wir haben hier gar keinen Dissens, Herr Bettscheider, denn das sind aus meiner Sicht zwei unterschiedliche Themen. Ich habe nur gegen die Arbeitszeiterfassung argumentiert. Dass wir aber über eine andere Arbeitszeitgestaltung reden müssen, da bin ich absolut bei Ihnen. Deshalb haben wir uns als Land Schleswig-Holstein ja überhaupt am Projekt Freiräume(n) beteiligt. Weil wir sehen, dass es hier Bedarf gibt.

Wie blickt die Telekom-Stiftung auf das Thema Lehrkräftearbeitszeit?

Jacob Chammon: Ich finde, die bisherige Diskussion zeigt gut, wie komplex die Materie ist. Es geht um verschiedene Modelle, um Tätigkeiten und Tätigkeitencluster, um das Aufschreiben von Stunden, Minuten und Sekunden ... Das wirkt sehr schnell sehr kleinkariert – und es stellen sich zwangsläufig Fragen: Wann reden wir eigentlich über was? Und welches Zielbild verfolgen wir damit? Was mich motiviert, ist die Tatsache, dass Arbeitszeitgestaltung in Schule wirklich ein Hebel ist, mit dem wir pädagogische Energie freisetzen können. Denn egal welche Veränderungen wir in Schule auch anstoßen – bessere MINT-Bildung, andere Prüfungsformate, mehr Kooperation unter Lehrkräften –, irgendwann kommt es immer auf das Thema Arbeitszeit zurück. Es ist ein wahnsinnig dickes Brett. Aber auch ein spannendes, weil letztlich fast alles in Schule davon abhängt.

„Arbeitszeitgestaltung in Schule ist wirklich ein Hebel, mit dem wir pädagogische Energie freisetzen können.“

Jacob Chammon

Herr Bettscheider, Sie haben die Belastungssituation angesprochen. Können Sie mal erklären, was genau das mit dem Deputatsmodell zu tun hat?

Bettscheider: Das Deputatsmodell hindert uns daran, an die Ursachen für die konkrete Überlastung ranzukommen. Alles, was über den Unterricht hinausgeht, wird ja nicht erfasst. Und das Verrückte ist: Die Kolleg*innen, die 120 Prozent, 130 Prozent arbeiten, gehen trotzdem abends mit einem schlechten Gewissen ins Bett, weil sie denken, sie könnten immer noch mehr machen, wenn sie sich nur besser organisieren würden. Die können irgendwann selbst nicht mehr sagen, wo das Problem liegt. Wie soll ich ihnen da helfen?

Chammon: Das heißt, du kannst in deiner Position als Schulleiter eigentlich auch kaum führen, weil dir keine Daten zur Verfügung stehen. Wie willst du guten Gewissens Veränderungen vornehmen, Aufgaben umschichten, wenn du dich dabei nicht auf reelle Zahlen, sondern nur auf das Bauchgefühl der Kolleg*innen stützen kannst? Belastung ist ja etwas sehr Subjektives.

Stenke: Stimmt, es gibt sicher auch Lehrkräfte, die nur mit 80 Prozent unterwegs sind und sich trotzdem stark belastet fühlen. Ich glaube, die wichtigen Fragen, die wir als Politik uns stellen müssen, lauten: Was erwarten wir denn eigentlich von unseren Lehrkräften? Was kann jede*r Einzelne dazu beitragen, dass wir die Ziele, die wir uns gesteckt haben, auch erreichen? Um sie zu beantworten, müssten wir uns einmal genau anschauen, welche Aufgaben im Laufe eines Schuljahres anfallen – für Lehrkräfte, aber auch für Schulleitungen und weitere Funktionsgruppen –, wer also ganz konkret was macht. Das wäre mein Vorschlag. So nähern wir uns der Problematik vielleicht über einen anderen Weg an, als einfach nur zu sagen: Das Deputatsmodell muss weg.

Chammon: Welche Tätigkeiten gehören zum Lehrerberuf? Genau darüber haben wir uns im Projekt Freiräume(n) ja unter anderem Gedanken gemacht und gemeinsam mit der Praxis ein Clustermodell aus der Wissenschaft weiterentwickelt, das das ganz genau aufschlüsselt. In Bremen könnte dieses Modell jetzt die Blaupause für eine systematische Arbeitszeiterfassung in Schule bilden. Dort startet der neue Bildungssenator Mark Rackles zum kommenden Schuljahr ein großes Pilotprojekt mit zehn Schulen, bei dem wir als Stiftung mit unseren Erfahrungen aus Freiräume(n) unterstützen dürfen. Interessant finde ich, dass in Bremen dieselben Fragen eine Rolle spielen, über die wir gerade diskutieren: Geht es nur um Erfassung oder direkt um ein neues Modell? Wie schaffen wir es, den Gesundheitsschutz zu berücksichtigen? Und welche Rolle kann bei der Entlastung von Lehrkräften die Pädagogik spielen?

Herr Bettscheider, Sie haben für Ihr Gymnasium an Freiräume(n) teilgenommen. Was war Ihr größtes Learning?

Bettscheider: Wie unterschiedlich die Schulsysteme in den Bundesländern sind. Im Projekt waren ja Schulen aus sieben Ländern mit dabei – da gab es schon den ein oder anderen Aha-Moment. Und dann, wie wichtig es ist, Transparenz über die





Dr. Dorit Stenke ist seit 2025 Ministerin für Bildung, Wissenschaft, Forschung und Kultur in Schleswig-Holstein.



Dr. Uwe Bettscheider leitet seit 2017 das Ritzefeld-Gymnasium Stolberg in der Städteregion Aachen.



Jacob Chammon war Lehrer und Schulleiter und ist seit 2023 Geschäftsführer der Deutsche Telekom Stiftung.

Arbeitszeit in Schule herzustellen – sie zu beschreiben und sie dadurch „besprechbar“ zu machen. Sobald das einmal geschehen ist, können wir uns hinsetzen und über alles andere nachdenken: darüber, welche Art von Unterricht wir wollen, ob wir 45-Minuten- oder 90-Minuten-Einheiten wollen, wie wir mehr Teamarbeit unter den Lehrkräften schaffen, welche neuen Prüfungsformate zu Entlastung beitragen können. Ich fürchte nur, dass es wenig bringt, wenn sich die Einzelschule hier allein auf den Weg macht. Da ist erst mal die Politik gefragt. Wir müssen ran ans System!

Stenke: Ich glaube, die Einzelschule hat durchaus schon große Gestaltungsmöglichkeiten, vor allem, wenn das Ziel einer besseren Pädagogik im Mittelpunkt steht.

Bettscheider: Die nutzen wir ja auch. Trotzdem bewege ich mich als Schulleiter, der gute Schule gestalten will, ständig in der Grauzone, weil ich immer über das System hinausgehen muss. Nach deutlich über 20 Jahren in schulischen Führungspositionen sehe ich das inzwischen relativ gelassen. Wenn man gewollt hätte, hätte man mich schon lange loswerden können. Aber im Ernst: Das kann doch kein Modell für die Zukunft sein.

Stenke: Ich stimme Ihnen ja zu, dass wir als Politik ans System ranmüssen. Ich wollte nur sagen, dass gerade im pädagogischen Bereich die Gestaltungsspielräume oft größer sind, als man denkt. Deshalb schätze ich Freiräume(n) ja auch so sehr; weil dort das Thema Arbeitszeitregelung nicht isoliert auf den Tisch gekommen ist, sondern in Verbindung mit ganz vielen anderen Aspekten:

„Das Verrückte ist: Die Kolleg*innen, die 120 Prozent arbeiten, gehen trotzdem abends mit einem schlechten Gewissen ins Bett.“

Uwe Bettscheider

Was für eine Schule wollen wir eigentlich? Was für Unterricht? Welche innovativen pädagogischen Ansätze? Zu sagen, wir brauchen eine neue Arbeitszeitgestaltung, weil wir pädagogisch anders arbeiten wollen – das finde ich als Diskussionsansatz 1000-mal spannender als zu sagen, wir brauchen ein neues Arbeitszeitmodell, weil die Belastung so hoch ist. Die Belastung würde nämlich auch mit einem anderen Arbeitszeitmodell hoch sein.

Was ist für die Telekom-Stiftung nun der nächste Schritt?

Chammon: Die ersten Ergebnisse aus unserem Projekt liegen jetzt vor, sodass Lehr- und Führungskräfte in Schulen sie nutzen können, um das Thema Arbeitszeitgestaltung bei sich aufs Tableau zu bringen. Gleichzeitig starten wir in die zweite Projektphase, in der wir diese Prototypen mit weiteren Schulen aus weiteren Bundesländern praktisch erproben, evaluieren und vervollständigen wollen – da wird auch die Politik wieder aufmerksam zuschauen und begleiten. Dann gibt es noch das Pilotprojekt in Bremen. Es gibt also ein ziemliches Momentum, kann man sagen, und ich würde mir wünschen, dass wir dieses Momentum alle zusammen gestalterisch nutzen, um bei diesem Thema über den Aspekt der reinen Zeiterfassung hinauszukommen. Denn, wie du schon gesagt hast, Uwe, es braucht hier nicht nur Bottom-up-Engagement, sondern auch Top-down-Steuerung.

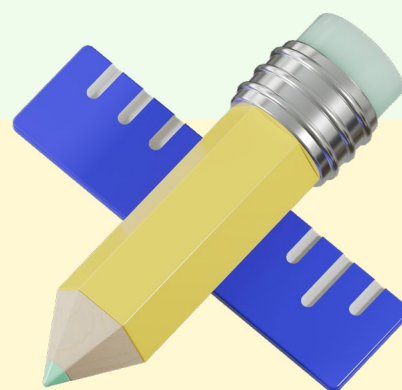
Bettscheider: Mir ist wichtig, dass wir jetzt tatsächlich nach draußen gehen mit den Freiräume(n)-Prototypen und ein bisschen Druck machen. Das Thema anzupacken, erfordert von politischer Seite natürlich Mut, weil man damit schnell die Gewerkschaften und Verbände verärgern kann. Ich glaube aber, dass die Schulminister*innen

nach unserer tollen und konstruktiven Vorarbeit und der Vielzahl an vorhandenen Arbeitszeitstudien eigentlich gar keine Wahl mehr haben. Sie müssen sich auf den Weg zu machen.

Schulpraxis und Zivilgesellschaft nehmen die Politik in die Pflicht, Frau Stenke. Was antworten Sie?

Stenke: Ja, wir sollten das Momentum nutzen. Bei uns in Schleswig-Holstein hat mich der Landtag jetzt beauftragt, auf Grundlage der Freiräume(n)-Ergebnisse und mit Bremen im Blick einen Verfahrensvorschlag zu machen. Darüber werden wir im Frühjahr im Parlament debattieren. Aber auch innerhalb der BMK ist gerade viel Bewegung in der Sache, deutlich über einzelne Länder hinaus. Uns hier abzustimmen, braucht Zeit – das ist im Föderalismus nun mal so. Ich bin aber hoffnungsfroh, dass wir irgendwann zu einem gemeinsamen Rahmen kommen werden, auch wenn jedes Land am Ende sein eigenes Modell finden muss.

Chammon: Ja, wir brauchen einen Rahmen. Deshalb hoffe ich auch, dass sich tatsächlich alle Länder der Diskussion stellen werden – und dabei nicht nur die Schwierigkeiten sehen, die ein Reformprozess mit sich bringt, sondern vor allem die Chancen, die daraus erwachsen. Eine neue Arbeitszeitgestaltung kann Schule wirklich verändern – das haben wir bei Freiräume(n) im Kleinen erlebt.



„Ich stimme Ihnen ja zu, dass wir als Politik ans System ranmüssen.“

Dorit Stenke

Ausblick

Wie es nun im Projekt und darüber hinaus weitergeht.



Die erste Phase des Projekts Freiräume(n) hat eindrucksvoll gezeigt, wie engagiert und kreativ Schulen aus unterschiedlichen Bundesländern und Schulformen zusammenarbeiten können, wenn ihnen Raum für Austausch und Entwicklung gegeben wird. In einem intensiven Werkstattprozess wurden innovative Ansätze zur Organisation und Gestaltung der Lehrkräftearbeitszeit erarbeitet – ein bemerkenswerter Erfolg, gerade angesichts der kurzen Projektlaufzeit von nur sechs Monaten.

Mit Freiräume(n), Phase II, geht die Telekom-Stiftung diesen Weg nun konsequent weiter. 14 neue Schulen konnten für die zweite Projektphase gewonnen werden, darunter erstmals auch solche aus dem Saarland, aus Thüringen und Niedersachsen. Insgesamt sind nun 26 Schulen aus zehn Bundesländern beteiligt. Die in Phase I entstandenen Aktivierungsbausteine werden weiterentwickelt, mit Substanz angereichert und in der Schulpraxis erprobt. Ziel ist es, diese Bausteine zu finalisieren und ihre Wirksamkeit zu testen.

Ein besonderer Fokus liegt in Phase II auf dem Peer-Learning: Lehrkräfte sollen ihr Kollegium gezielt zum Thema Lehrkräftearbeitszeit weiterbilden und die Bausteine vor Ort einführen. Auch ein schulübergreifender Wissenstransfer ist vorgesehen – etwa durch Besuche von Teilnehmenden aus Phase I an neuen Projektschulen. Um diesen Austausch zu fördern, werden die Arbeitstreffen zeitlich entzerrt und die Arbeitsgruppen bewusst neu gemischt.

Darüber hinaus sollen sogenannte Hot Topics identifiziert werden – zentrale Fragestellungen, die auf dem Weg zu einem zukünftigen Lehrkräftearbeitszeitmodell noch vertieft werden müssen. Beispiele hierfür sind die Entwicklung einer neuen Prüfungskultur oder die aufwandsdifferenzierte Bewertung von Unterrichtsfächern und weiteren Aufgaben im Tätigkeitenmodell.

Nicht zuletzt soll Phase II einen Resonanzraum schaffen, in dem Bildungspolitik und Bildungspraxis

miteinander ins Gespräch kommen. Ziel ist es, der Politik einen realistischen Einblick in die Bedarfe und Herausforderungen der Schulen zu geben – und damit die Grundlage für tragfähige Lösungen zu schaffen.

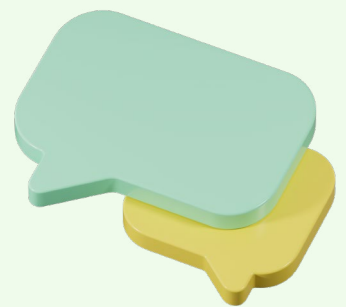
Parallel dazu ist zu Beginn des Schuljahres 2025/26 im Land Bremen ein bundesweit viel beachtetes Projekt zur Lehrkräftearbeitszeit gestartet. In dem zweijährigen Pilotvorhaben wird dort die systematische Erfassung der Arbeitszeit von Lehrkräften erprobt – mit dem Ziel, das traditionelle Deputatsmodell durch ein transparentes, aufgabenbezogenes Zeitmodell zu ersetzen. Die Telekom-Stiftung bringt hier ihre Expertise aus dem Projekt Freiräume(n) ein und begleitet das Bremer Vorhaben als Partnerin.

Das von der Bremer Bildungsbehörde initiierte Projekt gliedert sich in drei Phasen: eine einjährige Vorbereitungsphase bis Juli 2026, in der inhaltliche, rechtliche und organisatorische Grundlagen mit den relevanten Akteuren vor Ort geschaffen werden und eine digitale Lösung entwickelt wird; eine Pilotphase im Schuljahr 2026/27, in der zehn ausgewählte Schulen – darunter die Grundschule Sodenmatt und die Oberschule an der Lerchenstraße, die auch bei Freiräume(n) mitarbeiten – ihre Arbeitszeit vollständig digital erfassen; sowie eine Evaluationsphase ab August 2027. Die Erfassung erfolgt über dienstliche iPads und eine speziell entwickelte App.

Für die Telekom-Stiftung ist die Beteiligung an diesem Projekt eine besondere Auszeichnung. Sie unterstreicht die Relevanz der in der Werkstatt Freiräume(n) geleisteten Entwicklungsarbeit. Beide Initiativen – Freiräume(n) wie auch der Bremer Pilot – machen deutlich, dass sich eingefahrene Strukturen tatsächlich verändern lassen. Werden die gewonnenen Erkenntnisse konsequent genutzt, kann daraus ein Modell entstehen, das für mehr Transparenz sorgt, Belastungen fair verteilt, Schulen die Freiheit gibt, Unterricht und kollegiale Zusammenarbeit neu zu gestalten – und dadurch letztlich auch das Lernen für Kinder und Jugendliche verbessert.

„Schulentwicklung machst du nicht abends um zehn“

Stimmen aus der Praxis: Wie Schulleitungen und Lehrkräfte auf das Thema Arbeitszeit blicken. Welche Veränderungen sie sich wünschen – und welche Erfahrungen sie im Projekt Freiräume(n) gemacht haben.



„**Lehrkräftearbeitszeit** war für mich irgendwie nie ein wichtiges Thema. Ich bin morgens zur Schule gegangen und gut war's. Erst durch Freiräume(n) habe ich mitbekommen, was für ein großes Ding das ist, wie viel wirklich dahintersteckt und warum es so wichtig ist, das Deputatsmodell zu reformieren. Auch die Medien berichten ja mittlerweile regelmäßig darüber. Die Teilnahme am Projekt hat mich deshalb sehr bereichert. Und ich freue mich, dass ich mein Wissen jetzt ins Kollegium weitertragen kann.“

Saskia Gelhaus – Lehrerin,
Grundschule Borchshöhe, Bremen



„**Die Belastung** in den Kollegien hat in den letzten Jahren noch einmal deutlich zugenommen. Wir merken das bei uns vor allem dann, wenn wir Sonderaufgaben zu vergeben haben – da reißt sich heute keiner mehr drum, alle sagen, sie hätten schon genug zu tun. Und wenn wir dann nicht an anderer Stelle dafür entlasten können, bleibt die Aufgabe halt liegen.“

Ilka Fielen – stellvertretende
Schulleiterin, Ritzefeld-Gymnasium
Stolberg

„**Mir ist wichtig**, dass ein reformiertes Arbeitszeitmodell die individuellen Stärken der Lehrkräfte berücksichtigt. Wer beispielsweise besonders gut in Planung und Organisation ist, sollte die Möglichkeit haben, einen größeren Teil seiner Arbeitszeit genau in diese Aufgaben zu stecken. Andere Kolleg*innen wiederum gehen vielleicht in der Unterrichtsentwicklung auf und könnten ihre Talente gezielt dort einbringen, sodass am Ende alle profitieren. Denn klar ist doch: Was für den einen im Schulalltag erfüllend und motivierend ist, kann für die andere schnell zur Belastung werden.“

Christina Emken – Konrektorin,
Grundschule Hafenstr. 1, Elmshorn



„**Wenn wir Schulen** weiterentwickeln wollen, dann müssen wir die Arbeitszeit der Lehrkräfte neu gestalten. Das ist die Grundlage von allem. Schule kann sich nur verändern, wenn wir mehr und bessere Zusammenarbeit ermöglichen.“

Daniela Dehne – stellvertretende Schulleiterin, Grundschule Sodenmatt, Bremen

„**Unsere Schule** hat im Sozialindex die Stufe 4 von 5. In solch einem Umfeld sind die Anforderungen an uns Lehrkräfte enorm – pädagogisch, sozial und organisatorisch. Wir müssen ständig auf unvorhergesehene Situationen reagieren, Kinder individuell fördern sowie eng mit Eltern und verschiedenen Partner*innen zusammenarbeiten. Dafür braucht es bei der Arbeitszeit moderne Strukturen, die diese Realität auch abbilden. Seit wir bei uns das Präsenzzeitmodell eingeführt und weiterentwickelt haben, merken wir, dass wir mit den vielen Herausforderungen im Schulalltag deutlich besser klarkommen.“

Anja Brandt – stellvertretende Schulleiterin, Grundschule Borchshöhe, Bremen

„**Was ich aus Freiräume(n)** bereits an unsere Schule mitgenommen habe, ist die Idee, das Thema Arbeitszeitgestaltung in die Jahresgespräche mit den Kolleg*innen zu integrieren. Die ersten Erfahrungen damit waren tatsächlich sehr positiv – für beide Seiten. Fragen wie: Welche Aufgaben empfindest du als besonders sinnvoll? Was belastet dich? Wie kommst du mit der dir zur Verfügung stehenden Zeit zurecht? – all das sind aus meiner Sicht zentrale Punkte, die unbedingt besprochen werden sollten.“

Lea Fritz – Schulleiterin, Grundschule Hafestraße, Elmshorn

„**Unterrichtsplanung nimmt** sehr viel Zeit in Anspruch bei den Kolleg*innen. Besser, man macht es im Team. Was dabei entsteht, kann anschließend von allen verwendet werden, sodass sich in diesem ganzen Paket der Lehrkräftearbeitszeit der Anteil für Unterrichtsplanung perspektivisch für jede*n Einzelnen verringert – und dadurch mehr Zeit frei wird für andere Aufgaben, die inzwischen viel wichtiger sind: Arbeit am Kind, Elterngespräche, Gespräche im Kollegium, Fallberatung.“

Konstanze Maiwald – Schulleiterin, Private Oberschule/Privates Gymnasium der IBB Dresden

„**Außerdem bedeutet** gemeinsame Unterrichtsvorbereitung auch eine riesige Qualitätssteigerung. Wir haben Module, die werden mittlerweile zum zweiten oder dritten Mal umgesetzt und dabei immer wieder angepasst und optimiert. Dadurch wird der Unterricht immer besser.“

Lisanne Appel – Schulleiterin, Private Grundschule der IBB Dresden



„**Das ist das Charmante** am Thema Lehrkräftearbeitszeit neu denken und am Thema Unterricht neu denken: dass man beides miteinander verbinden und beides positiv besetzen kann. Wir entwickeln innovative Unterrichtsformate und entlasten dadurch letztlich alle in unterschiedlicher Form.“

Martin van de Linde – stellvertretender Schulleiter, Gymnasium an der Gartenstraße, Mönchengladbach



„Wir haben zum Beispiel im Lehrer*innenzimmer seit einiger Zeit eine ‚Schulentwicklungs-couch‘. In dieser Sitzecke findet in den Freistunden und in den Pausen ganz viel Austausch statt, der uns als Kollegium total weitergebracht hat in Sachen Schulentwicklung. Ich glaube, wenn man einfach nur miteinander redet, dadurch kann ganz viel entstehen. Aber solche Räume gibt es halt im Schulalltag nicht allzu oft.“

Christoph Siegers – Lehrer und Stundenplaner, Gymnasium an der Gartenstraße, Mönchengladbach

„In unserem Beruf gibt es keine durchschnittlichen Arbeitszeiten, weil die Phasen im Schuljahr ja völlig unterschiedlich sind. In Klausurphasen türmt es sich dann auch schon mal bis auf 60, 70 Stunden, die wir in der Woche erledigen. Ohne die Wochenenden und die Abende ist das gar nicht zu schaffen. Man müsste mal darüber nachdenken, ob ein Kind wirklich besser wird, wenn wir soundso viele benotete Klassenarbeiten schreiben, oder ob es nicht gesünder für alle Beteiligten wäre, die Zahl der Leistungskontrollen zu reduzieren und stattdessen regelmäßiges Feedback im Lernprozess zu geben; dass wir uns also lieber stärker mit den Kindern beschäftigen als permanent zu testen. Aber Lernentwicklungsgespräche und Feedback sind im Deputatsmodell halt einfach gar nicht vorgesehen.“

Michael Conrads – stellvertretender Schulleiter, Ratsgymnasium, Minden

„Wenn ich mit anderen zusammenarbeite und mir die Aufgabe mit ihnen teile, dann ist es für jeden ja nur noch ein bisschen und ich kann mich dann stärker anderen Aufgaben widmen, kann abends aber auch sagen: Jetzt bin ich wirklich zu Hause, jetzt beantworte ich nicht noch E-Mails, sondern das ist jetzt die Zeit, die ich für mich habe.“

Katrin Bruns – zweite stellvertretende Schulleiterin, Neue Grundschule Potsdam



„Dass wir eine höhere Präsenz an der Schule haben, ergibt sich fast von selbst. Wir legen Kooperationszeiten fest und dann ist klar, dass ich in dieser Zeit auch da bin. Selbst wenn man mal nur per Video mitmachen kann – es sorgt einfach für eine Verbindlichkeit. Und die Kolleg*innen wissen das zu schätzen. Schulentwicklung kannst du halt nicht abends um zehn machen, wenn alle zu Hause sind. Das geht einfach nicht.“

Dr. Susanne Göltzer – Schulleiterin, Josephine-Baker-Gesamtschule, Frankfurt am Main

„Mir geht es darum, dass wir ehrlich hinschauen: Wie fühlen sich Lehrkräfte wirklich belastet? Und wie passt das zu dem Bild, das die Gesellschaft von ihrer Arbeitszeit hat? Das kriegen wir nur raus, wenn wir gute Werkzeuge zur Arbeitszeiterfassung nutzen und gleichzeitig die verschiedenen Aufgaben im Lehrerberuf regelmäßig unter die Lupe nehmen und optimieren. Wichtig ist, dass das Ganze transparent abläuft. So können wir den vielen Beschwerden von Lehrkräften gerecht werden und gleichzeitig die Sorgen abbauen, die mit möglichen Veränderungen in der Bewertung ihrer Arbeitszeit verbunden sind. Dazu muss auch die Politik mit ins Boot – und die Bedürfnisse, Sorgen und die Gesundheit der Lehrkräfte wirklich ernst nehmen. Das gehört zur Verantwortung als Dienstherr.“

Achim Baumann – Abteilungsleiter, Fürstenberg-Gymnasium, Donaueschingen



„**Was das Projekt** so besonders macht? Es ist das erste, bei dem nicht Politik und Wissenschaft am grünen Tisch über Lehrkräftearbeitszeit nachdenken, sondern Menschen aus der Schulpraxis selbst – aus unterschiedlichen Schulformen und Bundesländern – gemeinsam bottom-up etwas Neues entwickeln. Genau dieser Praxisblick hat bisher gefehlt. Vielleicht ist es ja so, dass wir mit Freiräume(n) gerade die eine Hälfte des Gotthardtunnels graben. Politik und Wissenschaft kommen derweil von der anderen Seite – und wenn wir uns am Ende in der Mitte treffen, wäre das doch großartig.“

Mario Mosbacher – Schulleiter,
Fürstenberg-Gymnasium,
Donaueschingen

„**Als Schule** in freier Trägerschaft sind wir auch bei der Arbeitszeitorganisation ein Stück weit freier. Wir haben schon seit 2004 ein Jahresarbeitszeitmodell. Darin übersetzen wir die 27 Deputatstunden, die eine Vollzeitlehrkraft leisten muss, inklusive Vor- und Nachbereitung in 40 Zeitstunden. Jede Lehrkraft hat sechs Wochen Urlaub im Jahr, der Rest der Ferienzeiten wird in den Unterrichtswochen ‚herausgearbeitet‘, nach Abzug der Feiertage etwa fünf Wochen pro Schuljahr. Tage der offenen Tür, Klassenfahrten, Stadtteilstunden – all das wird in einer Exceltabelle als Arbeitszeit vermerkt. Funktionsstellen und Aufgaben in der Schulentwicklung rechnen wir an. Und am Ende des Schuljahres sehen wir dann, ob die Lehrkraft über ihre Sollstundenzahl hinaus gearbeitet hat. Hat sie mehr geleistet, beantragen wir dafür eine zusätzliche Vergütung, die sie dann auch erhält.“

Wenke Funke – Schulleiterin,
Neue Grundschule Potsdam

„**Es wäre schön**, wenn Lehrende und Lernende mehr Zeit miteinander verbringen würden. Der Kunde ist im Laden, aber die Mitarbeiter sind schon daheim – das finde ich von der Haltung her einfach schwierig. Ist doch verrückt, dass Lehrkräfte nur einen Bruchteil ihrer Arbeitszeit mit den Schüler*innen verbringen, und der viel größere Teil geht drauf für Organisatorisches, für Materialerstellung, für Vorbereitung etc. Deshalb versuchen wir das bei uns in einem anderen Rahmen unterzubringen.“

Patricia Schmidt – Konrektorin, Alemannenschule Wutöschingen

„**Wenn wir irgendwann** unsere Arbeitszeit erfassen müssen und dabei ein Berg an Überstunden rauskommt, was heißt das denn? Bleiben wir dann in diesem Graubereich und sagen, okay, wir sind Beamt*innen und das Schulsystem ist eben so, Lehrkraft sein ist sowieso ein Privileg? Oder führen wir Jahresarbeitszeitkonten ein und dann bist du halt schon zwei Wochen vor Beginn der Sommerferien durch mit deinem Soll?“

Andreas Niessen – Schulleiter,
Helios Gesamtschule, Köln



„**Pädagogik bedeutet** nicht nur Unterrichtsgestaltung, sondern unter anderem auch Beziehungsarbeit, individuelle Förderung, Diagnostik, Reflexion und kollegiale Zusammenarbeit – all diese anspruchsvollen Aufgaben erfordern Zeit, die im aktuellen System der Lehrkräftearbeitszeit jedoch oft nicht ausreichend berücksichtigt wird.“

Dominique Böert – Lehrerin,
Helios Gesamtschule, Köln

Endnoten

- 1 Sächsisches Staatsministerium für Kultus (Hrsg.): Arbeitsbelastung sächsischer Lehrkräfte und Schulleitungen. Oktober 2025. Download unter: <https://publikationen.sachsen.de/bdb/artikel/48353>
- 2 Mark Rackles: Lehrkräftearbeitszeit in Deutschland – Veränderungsdruck und Handlungsempfehlungen. Deutsche Telekom Stiftung, April 2023. Download unter: www.telekom-stiftung.de/sites/default/files/files/Lehrkraeftearbeitszeit-Expertise.pdf
- 3 Frank Mußmann, Mark Rackles: Lehrkräftearbeitszeit unter Druck. Klärungsbedarfe und Handlungsoptionen bei der Arbeitszeiterfassung. FES diskurs, September 2024. Download unter: <https://www.fes.de/themenportal-bildung-arbeit-digitalisierung/bildung/veranstaltung/lehrkraeftearbeitszeit-unter-druck>
- 4 ebd.

Impressum

Herausgeberin

Deutsche Telekom Stiftung

53262 Bonn

Tel. 0228 181-92001

Fax 0228 181-92005

www.telekom-stiftung.de

Ansprechpartnerin

Dr. Gudrun Tegeder

Projektleiterin

Tel. 0171 - 8645821

gudrun.tegeder@telekom-stiftung.de

Redaktion

Daniel Schwitzer

Fotos

S. 1 stocksy.com/Colour Laboratory,

S. 28 stocksy.com/Juan Moyano,

S. 31 (Mi.) Phil Dera, S. 31 (li.) Kaja Grope,

S. 5, 13, 14, 17, 31 und 34-37 Norbert Ittermann,

S. 21, 23 und 24 Pixacon/Shutterstock.com

(Montage: SeitenPlan)

Grafik und Layout

SeitenPlan, Dortmund

Stand

Januar 2026

Mehr Informationen unter:

telekom-stiftung.de/freiraeumen

 Deutsche Telekom
Stiftung