

Jetzt ist die Zeit für eine Reform - Gute Schule braucht professionelle Kooperation und ein neues Arbeitszeitmodell

Das Innovationslabor 'Kooperation und Arbeitszeit' - zentrale Inhalte und Fragestellungen

Teamarbeit und Kooperation sind die wesentlichen Voraussetzungen für eine qualitätsvolle Schule, in der sich die Lernenden wie auch die in der Schule arbeitenden Erwachsenen wohl fühlen und exzellente Leistungen erbringen können.

Dies ist die zentrale Annahme, von der wir im Innovationslabor "Kooperation und Arbeitszeit" ausgegangen sind.

Über zwei Jahre hinweg hat sich eine Gruppe von über 20 Lehrkräften, Schulleitungsmitgliedern sowie weiteren Expert*innen aus der Schulforschung und Schulentwicklung mit Fragen der Bedingungen und Formen von Teamarbeit in Schule sowie mit zukunftsfähigen Modellen der Berechnung und Darstellung der Arbeitszeiten von in Schule arbeitenden Menschen beschäftigt. Gefördert wurde die Zusammenarbeit durch die Robert Bosch Stiftung. Die Mitglieder des Innovationslabors kommen zum überwiegenden Teil aus Preisträgerschulen des Deutschen Schulpreises bzw. aus Schulen, die im Schulverbund 'Blick über den Zaun' zusammengeschlossen sind. Diese Schulen arbeiten in jeweils unterschiedlicher Ausprägung inklusiv und multiprofessionell, verstehen sich als lernende Systeme und erproben im Rahmen der bisherigen rechtlichen Bedingungen unterschiedliche Arbeitszeitmodelle.

Im Verlauf zahlreicher digitaler Treffen und zweier Präsenztreffen in Köln und in Frankfurt haben sich die Mitglieder des Innovationslabors insbesondere mit diesen Fragen auseinandergesetzt:

- Welche Formen gelingender Teamarbeit und Kooperation in Schule, aber auch in Institutionen und Betrieben jenseits des Schulwesens, gibt es und welche Rahmenbedingungen sind dafür notwendig?
- Inwiefern ist professionelle Teamarbeit Voraussetzung für die Sicherung und Weiterentwicklung der Qualität von Schule sowie für das Wohlbefinden aller in der Schule lernenden und arbeitenden Menschen?
- Welche Modelle einer zukunftsfähigen und den jeweils individuellen Bedarfen der Schulen entsprechenden Berechnung und Darstellung der Arbeitszeit der in Schule arbeitenden Personen gibt es?
- Welche Bedeutung haben Teamarbeit und innovative Arbeitszeitmodelle im Kontext des sich auf Jahrzehnte hin abzeichnenden Mangels an Lehrkräften?

Die im Innovationslabor Mitarbeitenden legen hiermit ein Thesenpapier vor, das die wesentlichen Ergebnisse der Arbeit im Innovationslabor auf den Punkt bringt und hieraus Schlussfolgerungen und Forderungen für die Förderung von Teamarbeit und Kooperation sowie für die Entwicklung innovativer Arbeitszeitmodelle an Schulen in Deutschland formuliert. Diese Thesen werden schließlich in eine kritische Auseinandersetzung mit den Empfehlungen der Ständigen Wissenschaftlichen Kommission (SWK) der Kultusministerkonferenz zum Umgang mit dem akuten Lehrkräftemangel gebracht¹.

Unsere Überzeugungen - Die Grundsätze für eine Auseinandersetzung mit den Bedingungen der Arbeit von Lehrkräften in Zeiten des wachsenden Mangels

1. **Die Lernenden in den Blick nehmen.** Bei allen Maßnahmen zur Verbesserung der Arbeitsbedingungen von Lehrkräften und des Umgangs mit dem Lehrkräftemangel müssen wir die Bedürfnisse der in unseren Schulen lebenden und lernenden Kinder und Jugendlichen zum Ausgangspunkt nehmen.
2. **Die Attraktivität des Berufs steigern.** Wir müssen die kompetentesten, engagiertesten und motiviertesten Menschen für die Arbeit mit unseren Kindern und Jugendlichen gewinnen. Als zentrale Voraussetzungen hierfür sehen wir neben einer angemessenen Bezahlung und vielfältigen Möglichkeiten für berufliche Weiterentwicklung insbesondere die Förderung von Kooperation und Teamarbeit sowie die Entwicklung innovativer Arbeitszeitmodelle. Dies halten wir zugleich für eine elementare Bedingung für das Wohlbefinden und die Gesundheit der in Schule arbeitenden Menschen.
3. **Ohne innovative Schulentwicklung kommen wir nicht weiter.** Die Lebens- und Berufswelten im 21. Jahrhundert verändern sich in wachsendem Tempo. Vor dem Hintergrund dieser Veränderungen müssen wir die Lernformen, die Inhalte und die Prüfungsformate in unseren Schulen konsequent weiterentwickeln. Der Lehrkräftemangel darf keinesfalls zum Stillstand bei der Schulentwicklung führen, denn innovative Schulentwicklung macht den Beruf der Lehrkraft attraktiver.
4. **Realistisch und ehrlich auf die Verhältnisse an den Schulen blicken.** Der Lehrkräftemangel ist vielerorts längst in den Schulen angekommen. Nicht besetzte Stellen, hohe Krankenstände, Teilzeit aus Gründen der Erhaltung von Gesundheit und Arbeitskraft sind nur einige Symptome. In der Diskussion muss deutlich gemacht werden, dass es an vielen Schulen eine erhebliche Diskrepanz zwischen Soll und Ist gibt und dass bei wachsendem

1

<https://www.kmk.org/aktuelles/artikelansicht/einsatz-optimieren-bedarf-senken-swk-empfehl-zeitlich-befristete-notmassnahmen-zum-umgang-mit-dem.html>

Lehrkräftemangel die Studentafeln, Belegungsvorgaben und curricular vorgegebenen Inhalte auf den Prüfstand gehören.

5. **Nicht alle Schulen und Schulformen gleich behandeln.** Jede Schule arbeitet unter spezifischen Rahmenbedingungen. Diese müssen bei der Zuweisung von Ressourcen viel stärker als bisher Berücksichtigung finden. Schulen, die in multiprofessionellen Teams arbeiten, brauchen mehr Zeit zur Kooperation.

Vier Thesen zur Förderung von Kooperation und Teamarbeit durch innovative Regelungen der Arbeitszeit von Lehrkräften

1) Dimensionen von Lehrer*innentätigkeit

Die Regelung der Arbeitszeit von Lehrer*innen muss alle relevanten Tätigkeiten von Lehrer*innen enthalten!

1) Dimensionen von Lehrer*innentätigkeit

Die Regelung der Arbeitszeit von Lehrer*innen muss alle relevanten Tätigkeiten von Lehrer*innen enthalten!

Es braucht ein gegenüber der bisherigen Praxis umfassenderes Verständnis von Lehrer*innenarbeit. Hierfür sind vier zentrale Dimensionen relevant: Unterricht und Lernbegleitung, pädagogische Arbeit, Schulorganisation und Schulentwicklung.

Aus unseren vielfältigen pädagogischen und entwicklungsbezogenen Erfahrungen heraus beschreiben wir im Folgenden diese vier Dimensionen als Kernaufgaben von Lehrkräften an unseren Schulen.

Unterricht und **Lernbegleitung** als erste Dimension umfasst alle Tätigkeiten, die mit der Planung, Vorbereitung, Durchführung und Nachbereitung von Unterricht verbunden sind. Zu den Tätigkeiten der Lehrkräfte gehören hier das Diagnostizieren von Kompetenzen und Lernständen, das Planen und die Durchführung von Unterrichtsreihen oder einzelnen Inputs, die Erarbeitung von Projekten, die Entwicklung von Lernarrangements für Selbstlernphasen etc. Dazu gehören die Begleitung und Beratung der Schüler*innen, die Korrektur von Lernprodukten, ein umfassendes Feedbacksystem sowie die Rückmeldung und gemeinsame Reflexion der Bewertung mit den Schüler*innen.

Je nach Schulkonzept sprechen wir auch von individuell oder gemeinsam gestalteten Lernformen oder Lerngelegenheiten. Gerade in inklusiven Ganztagschulen findet Lernen in vielfältigen Lerngelegenheiten bzw. Lernformaten statt. Dies gilt insbesondere für inklusive Ganztagschulen. Die verschiedenen Lerngelegenheiten haben zugleich auch unterschiedliche Zeitpensen: So dauert eine gemeinsame Frühstückspause 20 Minuten, ein Freiarbeitsblock erstreckt sich über

80 oder 90 Minuten, während für einen fachlichen Input in der Groß- oder Kleingruppe eher 20 Minuten benötigt werden.

Die zweite Dimension ist die **pädagogische Beratung und Begleitung**. Dies umfasst alle Tätigkeiten, die sich im weitesten Sinne auf den Bereich Erziehung und Begleitung über den Unterricht im engeren Sinne hinaus beziehen. Tätigkeiten von Lehrkräften bestehen hier insbesondere in der Begleitung und Beratung der Schüler*innen sowie der Eltern und Sorgeberechtigten in allen Fragen der psycho-sozialen und psycho-emotionalen Entwicklung der Heranwachsenden. Auch Aspekte wie Studien – und Berufsorientierung fallen unter diese Kategorie. Unabdingbar ist hier die Zusammenarbeit im multiprofessionellen Team innerhalb der Schule sowie mit externen Partnern bzw. Experten. Die erste und zweite Dimension sind eng miteinander verquickt.

Die **Schulorganisation** umfasst in der Praxis übergreifende Verwaltungstätigkeiten, aber auch organisatorische Aufgaben im Rahmen der Arbeit als Klassenleitung bzw. Tutor*in. Schließlich gibt es zahlreiche fachbezogene Tätigkeiten wie z.B. die Gestaltung von Lernräumen oder die Beschaffung und Verwaltung analoger und digitaler Lernmittel. Ein Teil dieser Aufgaben kann auch an Assistenzkräfte delegiert werden.

Schließlich ist die **Schul- und Unterrichtsentwicklung** eine zentrale Aufgabe von Lehrer*innen. Der Diskurs über das Schulprogramm und die pädagogische Haltung wird geführt, Lernarrangements und Lernmaterialien werden neu entwickelt, evaluiert und überarbeitet, pädagogische Routinen sowie Beratungssettings werden permanent weiterentwickelt. Ziel dieser systematischen Entwicklungsarbeit, die auch externe Daten von Lernstandserhebungen, Peer Reviews oder wissenschaftlichen Untersuchungen einbezieht, ist es, dass alle Schülerinnen und Schüler all ihre Potentiale nutzen und erweitern können.

Auch lokale und regionale Bedingungen werden immer wieder im multiprofessionellen Team ausgelotet und mitbedacht, die Arbeit der Schule in regionalen und überregionalen Netzwerken wird organisiert und gepflegt. Zentral sind hier die permanente Evaluation der jeweiligen Schulentwicklungsvorhaben sowie die partizipative Einbeziehung von Schüler*innen, Eltern, Mitarbeiter*innen und externen Partnern.

*Wir schlagen deshalb vor: Die **Arbeitszeit der Lehrkräfte** muss nach Zeitstunden berechnet werden. Dabei müssen die Schulen die Möglichkeit haben, die verschiedenen Anteile der Tätigkeit flexibel zu gestalten und einzuteilen.*

Zudem ist der Arbeitsplatz der Lehrkräfte zu einem hohen Anteil in der Schule. Nur so lassen sich pädagogische Arbeit, Beratung, Schulorganisation und Schulentwicklung kooperativ und nachhaltig umsetzen. Durch diese Form der

Präsenzarbeitszeit werden erhebliche Ressourcen gebündelt und konzentriert, die bei der Berechnung der Arbeitszeit ausschließlich über die Zahl der zu erteilenden Unterrichtsstunden verloren gehen bzw. keine Berücksichtigung finden.

Eine solche Arbeitszeitregelung führt aus unserer Sicht dazu, dass junge Menschen ein realistisches und differenziertes Bild vom Lehrer*innenberuf erhalten. Zudem sind wir davon überzeugt, dass flexible Präsenzarbeitszeitmodelle unter Berücksichtigung aller wichtigen Dimensionen von Lehrer*innentätigkeit deutlich effektiver sind und damit auch attraktiver für interessierte junge Menschen sind als die pauschale Erhöhung von Deputaten oder die Begrenzung von Teilzeitmodellen, wie sie von der Ständigen Wissenschaftlichen Kommission vorgeschlagen werden. Die Arbeitszeitberechnung nicht mehr in Wochen zu denken, sondern in einem Jahresarbeitszeitkonto und auch flexibel zu denken in Lebensphasen, die für Menschen wichtig sind und die Anteile der Arbeit entsprechend zu variieren, halten wir für eine mögliche Lösung. Schulleitungen müssen hierfür entsprechende fachliche Unterstützung bzw. Ressourcen erhalten.

2) Kooperation

Teamarbeit und Kooperation sind zentrale Gelingensfaktoren für gute Schule!

Für die pädagogische Arbeit, die Beratung, die Schulorganisation und in besonderer Weise die Schulentwicklung braucht es **Kooperation und Kooperationszeit**. Die hierfür benötigte Zeit muss genuiner Bestandteil der Arbeitszeit von Lehrkräften an allen Schulen sein. Sie darf nicht in das Wochenende oder in die Abendstunden ausgelagert werden. Jede Schule muss verbindliche Teamstrukturen etablieren, in denen multiprofessionelle Teams regelmäßig und verlässlich zusammenarbeiten können. In diesen Teams müssen die Menschen unterschiedlicher Lehrämter gleich behandelt werden, auch wenn ihre jeweiligen professionellen Perspektiven verschieden sind.

Die Qualität des Lernens und der Entwicklung von Schülerinnen und Schülern sind in einem hohen Maß von der gemeinsamen Absprache und dem gemeinsamen Handeln der Erwachsenen abhängig: Umgang mit Medien, fachliches Lernen, psycho-soziale Entwicklung, herausforderndes Verhalten und vieles mehr brauchen gemeinsame getragene Rahmungen und Formate. Kooperation im multiprofessionellen Team bezieht sich also auf didaktische Entwicklung, auf die konkrete Vorbereitung, Durchführung und Nachbereitung von Unterricht, Lernformen und Lerngelegenheiten und auf die Begleitung der Entwicklung der Kinder und Jugendlichen.

Die Anforderungen an die Kooperation von Lehrkräften und pädagogischen Mitarbeiter*innen sind in den letzten Jahrzehnten immer komplexer und anspruchsvoller geworden. Zur Sicherung einer effektiven Kooperation sind daher Coaching und Supervision unerlässlich. Die in Schule arbeitenden

multiprofessionellen Teams müssen auf entsprechende Ressourcen zugreifen können.

In unseren Teamschulen verfügen wir über umfassende Erfahrungen in diesen Bereichen, und wir wissen, wie wir diesen Anforderungen gerecht werden können: verbindliche Teamzeiten, gut gestaltete Orte, an denen Arbeiten erledigt werden können und professionelle Begleitung der Teams sind hier zentrale Faktoren.

*Die Stärkung von Teamarbeit und Kooperation und die Berücksichtigung der verschiedenen Dimensionen von Lehrer*innenarbeit erhöhen die Zufriedenheit in der Schule. Wir brauchen dringend eine konsequente und rechtlich-administrativ fundierte Abkehr von der Vorstellung, dass Lehrer*innen in erster Linie Unterricht vorbereiten, durchführen und nachbereiten und dies überwiegend in Einzelarbeit tun. Erst in funktionierenden kooperativen Arbeitszusammenhängen können gesundheitsstärkende Maßnahmen, wie sie in der Studie der SWK vorgeschlagen wurden, wirksam werden. Auch sie müssen dann Teil der professionellen Arbeitszeit sein.*

3) Flexibilität

Schulleitungen brauchen rechtliche Spielräume, finanzielle Mittel und personelle Ressourcen, um flexibel auf die Bedürfnisse in ihrer Schule reagieren zu können.

Eine im Sinne der Bedürfnisse und Interessen der Schülerinnen und Schüler gute Schule erfüllt einen ganzheitlichen Bildungsauftrag. Dazu gehört nicht nur, dass jedes Kind / jede*r Jugendliche nach individuellen Möglichkeiten die bestmöglichen Bildungsziele erreicht, sondern dass Schule ebenso behutsam wie konsequent auf gesellschaftliche, politische, wirtschaftliche und ökologische Herausforderungen vorbereitet und Kompetenzen zu ihrer Bewältigung erworben werden können. Analog zu der individuellen und ressourcenorientierten Begleitung der Lernenden müssen auch Lehrkräfte die Möglichkeit haben, ihre individuellen Fähigkeiten effektiv und nachhaltig einzusetzen. Die vielfältigen Herausforderungen, die sich dem Bildungssystem stellen, lösen wir an unseren Schulen nur mit multiprofessionell zusammengesetzten Teams, in denen sich die Mitarbeitenden gegenseitig unterstützen und voneinander lernen.

Daher kann es aus unserer Sicht keine für alle Lehrkräfte pauschal festgelegte Unterrichtsverpflichtung geben. Vielmehr sollten Schulen die Möglichkeit haben, sich an den konkreten anstehenden Herausforderungen vor Ort zu orientieren, um dann die ihr zur Verfügung stehenden Ressourcen entsprechend einzusetzen. Aus der Erfahrung der Arbeit vor Ort wissen wir: Um dieser hoch verantwortlichen Aufgabe gerecht zu werden, braucht es eine ständige Anpassung des Systems an aktuelle

Bedingungen und Herausforderungen, eine Koordinierung der Zuständigkeiten und Aufgaben sowie ein gemeinsames Verständnis für Aufgaben und Ziele in der gesamten Schulgemeinschaft und auch mit den übergeordneten Ebenen der Schulverwaltung.

Wir fordern deshalb Flexibilität für Schulleitungen bei der Gestaltung von Lernsettings, Flexibilität im Einsatz des Personals sowie zusätzliche finanzielle Ressourcen, die von den Schulen bedarfsgerecht und flexibel eingesetzt werden können. Je nach Lebensphase müssen Lehrkräfte unterschiedliche Profile entwickeln und umsetzen dürfen.

4) Autonomie: selbstverantwortliche Schulen

Den Schulen Vertrauen, Ressourcen, Unterstützung und Autonomie gewähren!

Wir sind davon überzeugt, dass gute Schulen gerade in Zeiten von Krisen und des Mangels gute Lösungen immer dann entwickeln und umsetzen, wenn sie so viel wie möglich autonom und eigenverantwortlich entscheiden können. Dies gilt für die Elemente Personal, Sach- und Finanzmittel, Unterricht / Lernformate und Organisation. Statt zentraler Steuerung durch die Schulaufsicht ist eine Begleitung und Unterstützung der autonom agierenden Schulen erforderlich. Die autonomen Schulen sind der Schulbehörde gegenüber rechenschaftspflichtig.

In unseren Schulen gibt es zahlreiche gute Beispiele für autonomes, professionelles Handeln und zukunftsfähige Personal-, Schul- und Organisationsentwicklung: innovative Arbeitszeitmodelle, multiprofessionelle Teams mit garantierten Teamzeiten und Begleitung durch Coaching und Supervision, Gestaltung stabiler Beziehungen zwischen den Erwachsenen und den Lernenden mit individueller Beratung und Begleitung, Lernen in wechselnden Gruppen, auch jahrgangsgemischt, interdisziplinäres Lernen, orientiert an komplexen und bedeutsamen Fragestellungen, systematische und datenbasierte Prozessgestaltung mit Zielformulierungen und Evaluation usw.

Von der KMK und der Bildungspolitik erwarten wir gerade angesichts des wachsenden Lehrkräftemangels den Mut und die Bereitschaft zur Deregulierung im Schulsystem. Wir fordern mehr Autonomie und gezielte, individuelle und passgenaue Unterstützung für die Schulen und zugleich eine mutige, innovative und realistische Arbeitszeitberechnung, die den vielfältigen Herausforderungen der Arbeit in Schule endlich Rechnung trägt.

Fazit - die Krise als Chance nutzen!

Der sich auf Jahrzehnte abzeichnende Lehrkräftemangel birgt unter den aktuellen Bedingungen ein erhebliches Krisenpotential für das deutsche Schulsystem. Die vorgeschlagenen Adhoc-Maßnahmen wie Erhöhung der Deputate und Klassenfrequenzen sowie die Begrenzung von Teilzeit werden zu enormen zusätzlichen Belastungen der Menschen wie der Systeme führen und die Attraktivität des Berufs weiter mindern. Zugleich werden sich Maßnahmen zur Akquise zusätzlicher Lehrkräfte wenn überhaupt erst mittelfristig auswirken.

Diese Krise bietet aber auch die große Chance, die Arbeit von Lehrer*innen neu zu denken und zu gestalten und damit den Lehrer*innenberuf wieder attraktiver zu machen.

Hierzu brauchen wir eine neue Arbeitszeitregelung, die das ganztägige und kooperative Arbeiten mit Präsenzarbeitszeiten und Jahresarbeitszeitkonten unterstützt und damit die Arbeit als Lehrkraft verlässlich und berechenbar gestaltet.

Wir können dem Lehrkräftemangel begegnen, indem wir für die Arbeit von Lehrkräften einen klaren Rahmen schaffen und dabei gleichzeitig Flexibilität und Individualität gewährleisten. Lehrkräfte haben ein Anrecht auf Klarheit, bezogen auf die wöchentliche Arbeitszeit und die Jahresarbeitszeit, auf eine klare Trennung zwischen Arbeitszeit und Freizeit sowie auf eine realistische Berücksichtigung der verschiedenen Dimensionen von Lehrer*innen-Tätigkeit.

Wir schlagen deshalb eine neue Berechnung der Arbeitszeit von Lehrkräften vor, gegliedert nach den hier beschriebenen Dimensionen, in der Kooperation ebenso verbindlich wie möglich ist und in der die einzelne Lehrkraft in der jeweiligen Phase der Berufsbiographie und je nach eigener Kompetenz und Interesse individuelle Schwerpunkte setzen kann.

Die Vorschläge von Rackles (2023) gehen in diese Richtung. Die Teamarbeit und die Kooperationszeit sind hier allerdings noch zu wenig berücksichtigt. Die von uns dargestellten Dimensionen der Lehrer*innen-Tätigkeit, die zum Kerngeschäft des Lehrberufs gehören, sind nur mit angemessener Kooperationszeit zu leisten.

Jetzt müssen wir den Mut haben, die Rahmenbedingungen dafür zu schaffen - dann müssen wir uns um die Attraktivität des Lehrberufs keine Sorgen mehr machen!

Diese Schulen haben über den gesamten Zeitraum hinweg am Innovationslabor teilgenommen:

- Josefine Baker Gesamtschule Frankfurt
- Heliosschule - Inklusive Universitätsschule Köln - Primar- und Sekundarstufe