



Landesinstitut  
für Schulentwicklung

Modellversuche zur  
Arbeitsorganisation an Schulen  
in Baden-Württemberg

Workshop Kantonalkonferenz Aargau

29.03.2010

# Modellversuche zur Arbeitsorganisation

## Ziele der Modellversuche

- Erprobung neuer Formen der Arbeitsorganisation, des Lernens und der Zusammenarbeit
- Herausarbeiten praktikabler Modelle
- Erkenntnisse gewinnen, die dazu beitragen, Arbeitsbelastungen zu reduzieren und eine gerechtere Verteilung der Arbeit im Kollegium zu gewährleisten

## Modellversuche zur Arbeitsorganisation

# Anlage des Verfahrens

Offene Modellkonzeptionen



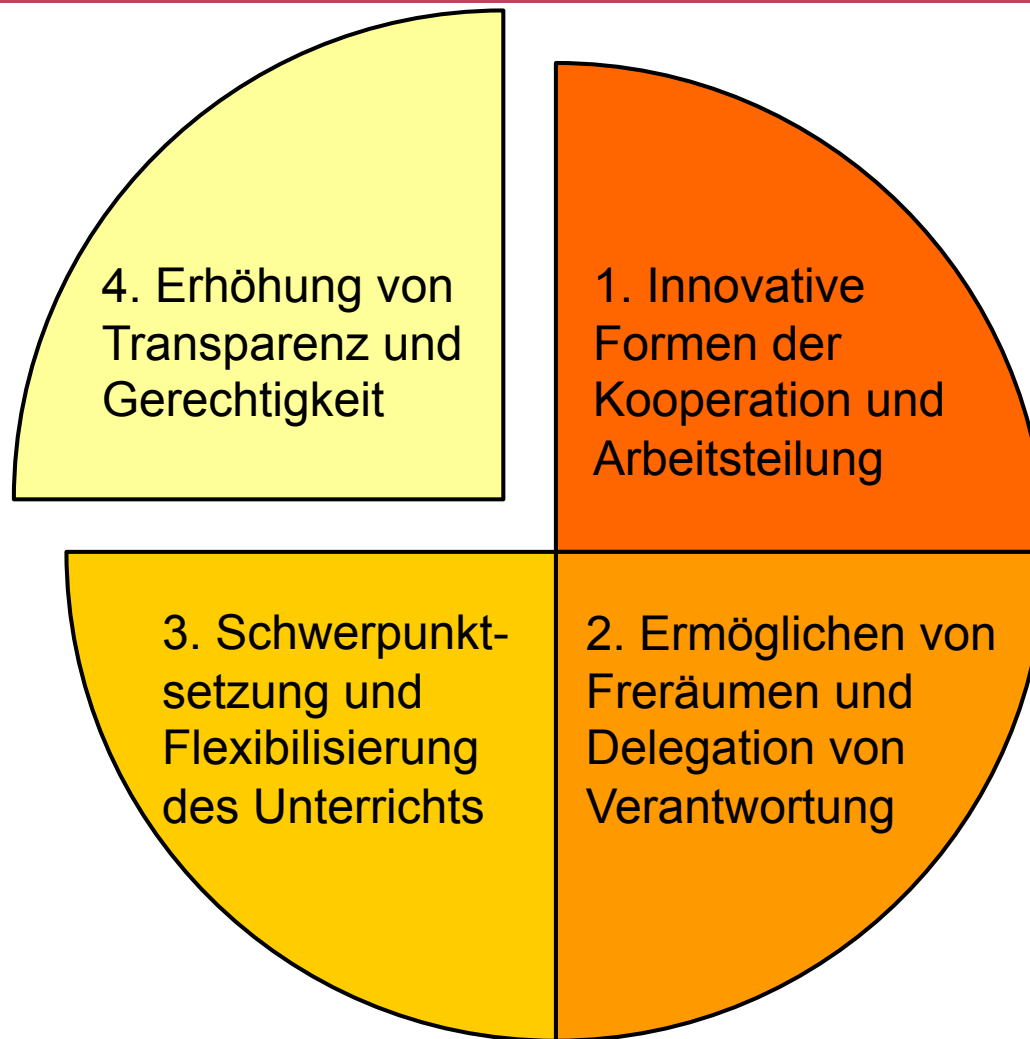
Formative Evaluation



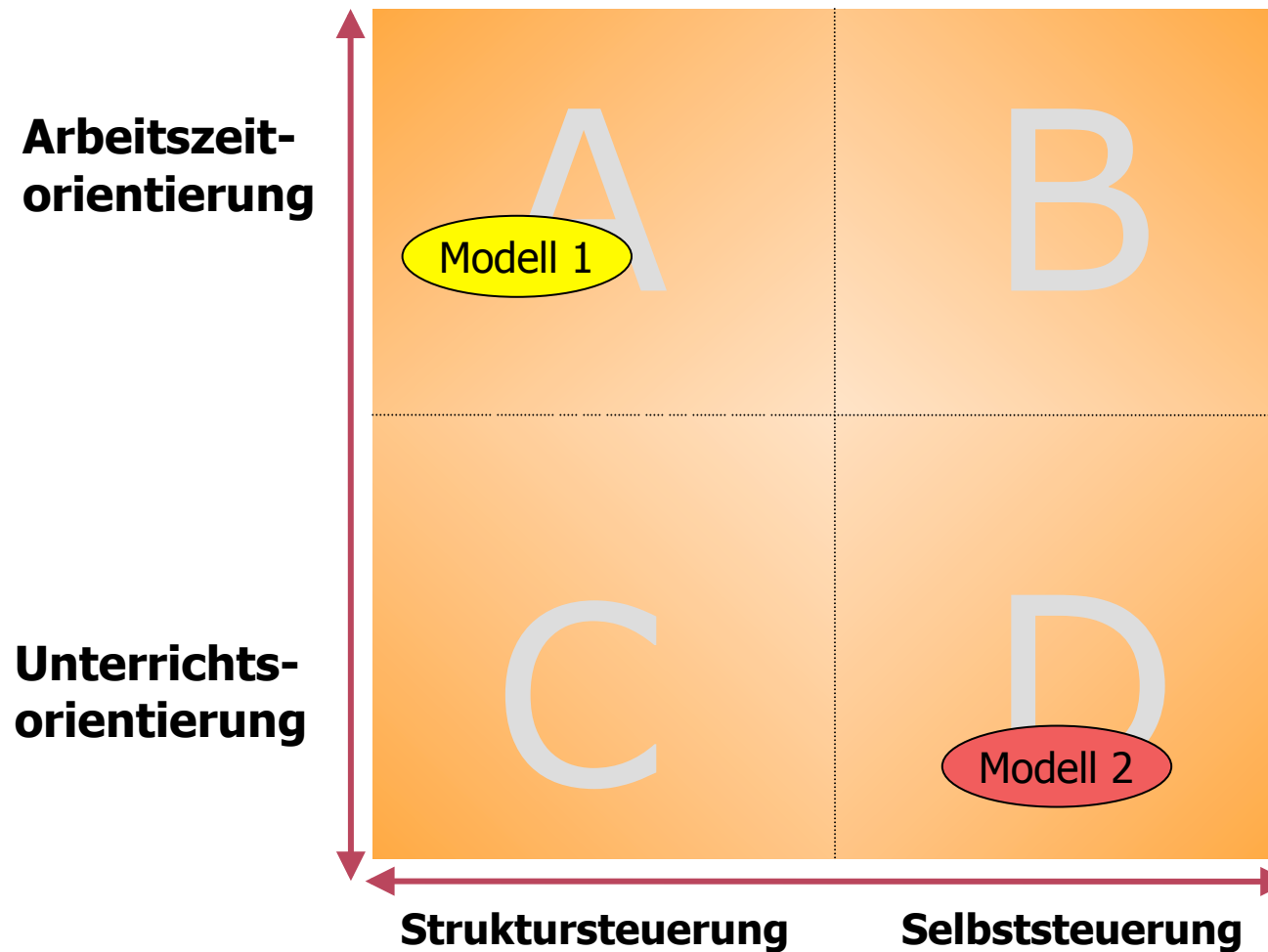
Weiterentwicklung  
und Optimierung

- Die einzelnen Maßnahmen werden von den Schulen entwickelt und festgelegt
- mehrmalige Überprüfung in Form von Selbstevaluationen und Rückmeldung des Erreichten
- *LS*: Entwicklung von Instrumenten; Vernetzung und Beratung der Schulen
- *Schulen*: Weiterentwicklung und ggf. Modifikation der Modelle

## Handlungsbereiche der Modellschulen



# Matrix arbeitsorganisatorischer Maßnahmen



# Lehrerarbeitszeit – was ist gerecht?

## Verteilungsgerechtigkeit

Prinzip der  
faktischen Gleichheit

Leistungsprinzip

Bedürfnisprinzip

## Prozessgerechtigkeit

Beteiligung

Objektivität

Transparenz

Flexibilität

# Belastung und Beanspruchung

## **Definition Psychische Belastung (DIN EN ISO 10075-1):**

Psychische Belastung ist die Gesamtheit aller erfassbaren Einflüsse, die von außen auf den Menschen zukommen und psychisch auf ihn einwirken.

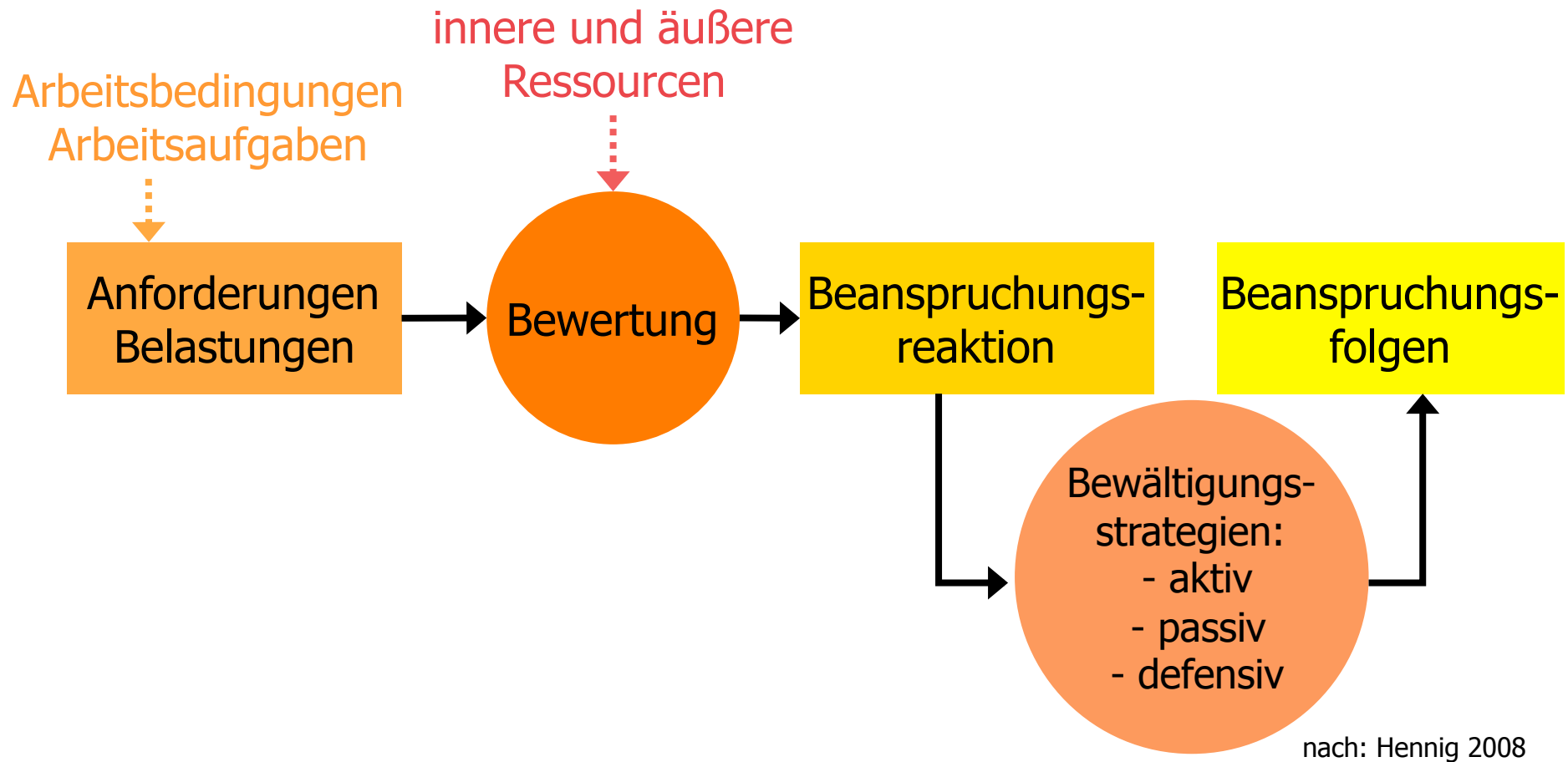
→ Wirkung zunächst neutral. Belastung *kann* psychische Beanspruchung bewirken.

## **Definition psychische Beanspruchung (DIN EN ISO 100785-1):**

Psychische Beanspruchung ist die unmittelbare Auswirkung der psychischen Belastung im Individuum in Abhängigkeit von seinen jeweiligen überdauernden und augenblicklichen Voraussetzungen einschließlich der individuellen Bewältigungsstrategien.

→ individuelle Reaktion auf psychisch belastende Einflüsse

# Belastungs-Beanspruchungs-Modell



## Bewältigungsstrategien (Coping)

Unausgewogenheit zwischen externen/internen Anforderungen und externen/internen Ressourcen

Cherniss 1980  
Barth 2006

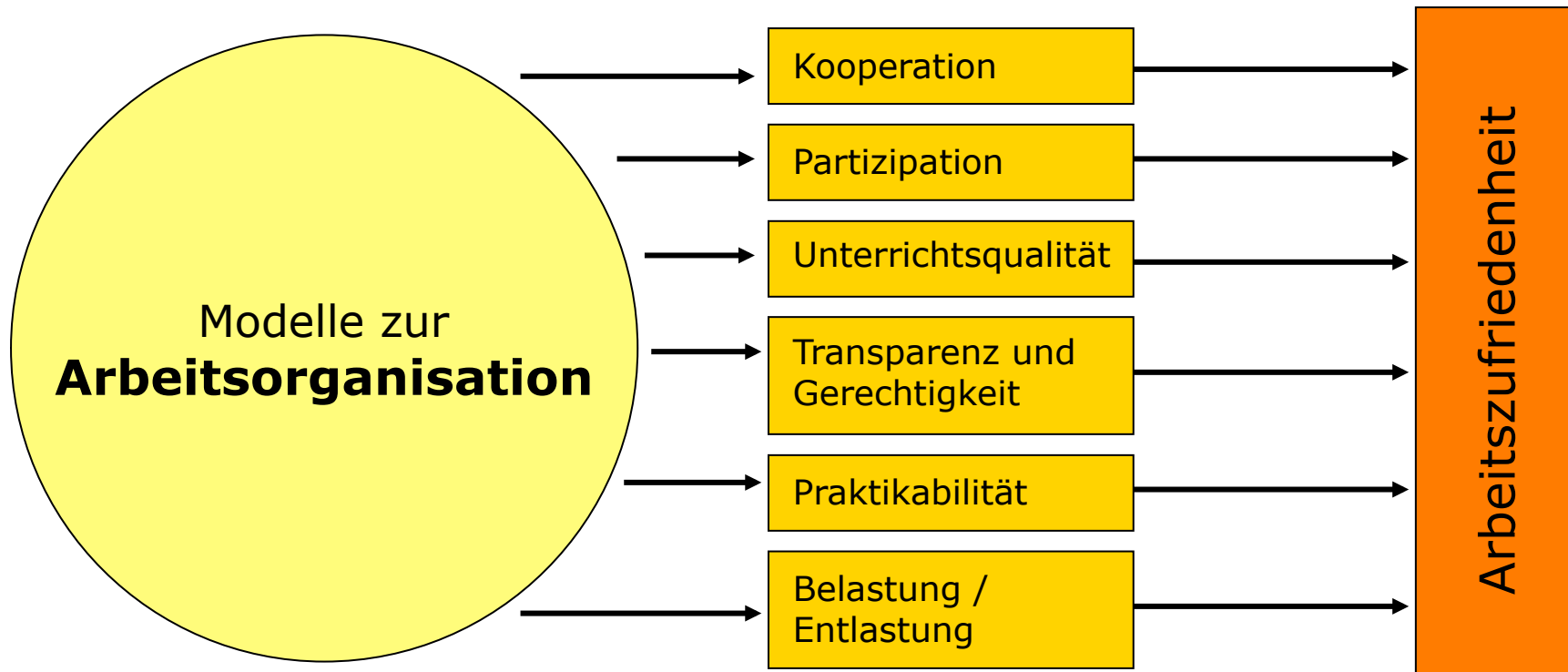
**Stress**

**Aktiv-direkt:** Aktivitäten, die direkt an der Stressquelle ansetzen  
→ Probleme erfolgreich lösen

**Aktiv-indirekt:** Stressmanagement, Umdenken, Selbstveränderung  
→ Misserfolge vermeiden

**Passiv-defensiv:** Vermeidung, Rückzug, Resignation, Burn-Out  
→ die Situation vermeiden

# Auswirkungen veränderter Arbeitsorganisation



## Ergebnisse der Evaluation

		Praktikabilität	Zusammenarbeit und Unterricht	Transparenz und Gerechtigkeit	Entlastungspotentiale	Arbeitszufriedenheit
HB 1	1.1. Jahrgangs- und Klassenübergreifender Unterricht	+	+			+
	1.2 Fächerübergreifender Unterricht	+	+			+
	1.3 Planen und Unterrichten im Team	+	+			+
HB 2	2.1 Organisation und Verwaltung von Unterricht in eigenverantwortlichen Teams	+	+			+
HB 3	3.1 Neue flexible Zeitstrukturen des Unterrichts					
	3.2 Auswahlmöglichkeiten für Schüler/innen		+	+		+
	3.3 Flexibler Umgang mit Zeitressourcen					
	3.4 Nutzung von Datenbanken und Online-Ressourcen		+	+	+	+
HB 4	4.1 Dokumentation der geleisteten Arbeitszeit			+		
	4.2 Verrechnungsmodelle geleisteter Tätigkeiten			+		
	4.3 Erwirtschaften und Nutzen von Zeitressourcen			+		

# Ebenen von Belastung/Beanspruchung

## Sozial-kommunikative Ebene

- Kollegium
- Schulleitung u. Schulorganisation
- Schüler/innen
- Eltern

## Individuelle Ebene

- Individuelle Dispositionen
- Organisation der Arbeitsabläufe
- Körperliche Anforderungen

## Strukturelle Ebene

- Bildungsplan u. Methodik
- Klassenspezifische Faktoren
- Management u. Organisation
- Arbeitsrechtliche Faktoren
- Fächerspezifische Faktoren
- Schulausstattung
- Arbeitsumweltbedingungen

# Ebenen von Arbeitszufriedenheit

## Sozial-kommunikative Ebene

- Sozialer Arbeitskontext
- Vorgesetzte/ Schulleitung

## Individuelle Ebene

- Arbeitsinhalte
- Lesbarkeit der Aufgabe
- Bedeutung der Aufgabe

## Strukturelle Ebene

- Organisation und Leitung
- Mitgestaltungsmöglichkeiten
- ‚Restrukturierung‘ von Arbeitsprozessen
- Gestaltung der Arbeitszeit
- Physische Arbeitsbedingungen
- Arbeitsplatzsicherheit
- Bezahlung
- Entwicklungsmöglichkeiten

# Modelle der Arbeitsorganisation

## 4 Handlungsbereiche:

1. Innovative Formen der Kooperation und Arbeitsteilung

2. Ermöglichen von Freiräumen und Delegation von Verantwortung

3. Schwerpunktsetzung und Flexibilisierung des Unterrichts

4. Erhöhung von Transparenz und Gerechtigkeit

- Tandemklassen, Intervallverbünde, Projektarbeit, Freiarbeit
- Klassen- und jahrgangsübergreifende Angebote
- Teamstunden zur Absprache, Präsenznachmittage
- Weiterentwicklung von Kommunikations- und Kooperationsstrukturen
- Teamteaching

# Modelle der Arbeitsorganisation

Innovative Formen der  
Kooperation und Arbeitsteilung

## 2. Ermöglichen von Freiräumen und Delegation von Verantwortung

Schwerpunktsetzung und Flexi-  
bilisierung des Unterrichts

Erhöhung von Transparenz  
und Gerechtigkeit

- Festlegen von Unterrichtszeiten und Inhalten von Teams
- Stundenbudgets, die von Teams verwaltet werden
- Teams, die eigenverantwortlich Unterricht planen, vorbereiten und durchführen

# Modelle der Arbeitsorganisation

Innovative Formen der  
Kooperation und Arbeitsteilung

Ermöglichen von Freiräumen und  
Delegation von Verantwortung

**3. Schwerpunktsetzung und Flexi-  
bilisierung des Unterrichts**

Erhöhung von Transparenz  
und Gerechtigkeit

- Flexible Zeiteinheiten für Unterricht
- Selbstlerneinheiten für Schüler/innen
- Auswahlmöglichkeiten für Schüler/innen
- Zusätzliche Wahlangebote

# Modelle der Arbeitsorganisation

Innovative Formen der  
Kooperation und Arbeitsteilung

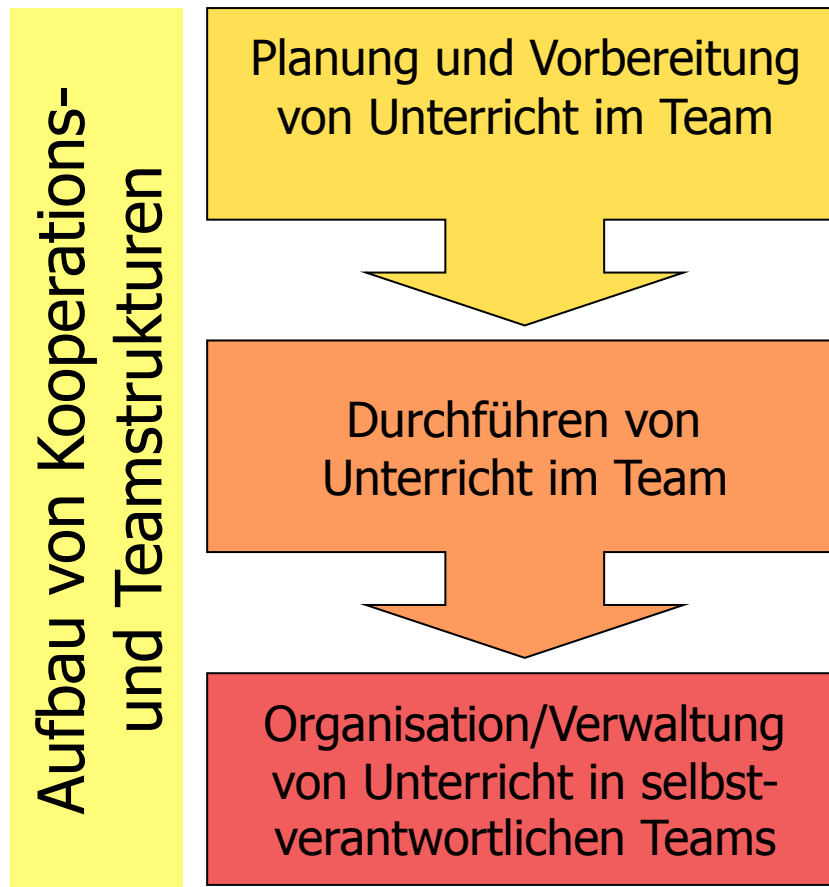
Ermöglichen von Freiräumen und  
Delegation von Verantwortung

Schwerpunktsetzung und Flexi-  
bilisierung des Unterrichts

**4. Erhöhung von Transparenz  
und Gerechtigkeit**

- Erfassung und Dokumentation außer-  
unterrichtlicher Arbeitsbereiche in ihrem  
zeitlichen Aufwand
- Gewichtungskriterien für verschiedene  
Tätigkeiten
- Verrechnungsmöglichkeiten für  
Mehr- bzw. Minderarbeit
- Erwirtschaften von Zeiteinheiten

# Entwicklungsprozess von Modellen



- klassenübergreifend
- fächerübergreifend
- projektorientiert

- Teamteaching
- Selbstorganisiertes Lernen
- Wahlarbeit
- 'Vorlesungen'

- Stundenplanorganisation
- Verwaltung von Deputaten

## Bsp: Entlastungspotentiale durch Kooperation

### Chancen

Belastungs-  
verteilung

- klare Zuordnung von Aufgaben
- Abfedern von Belastungsspitzen
- gleichmäßigere Aufgabenverteilung
- spezielle Kompetenzen kommen zur Geltung

zeitliche  
Entlastung

- Freiräume und Flexibilität möglich
- Austausch von Erfahrungen
- Rückgreifen auf bereits Erarbeitetes

psycho-soziale  
Entlastung

- geteilte Verantwortung
- Kompensation von Stresssituationen
- Reduzierung der Anspannung
- Reduzierung von ‚Einzelkämpfertum‘

## Bsp: Entlastungspotentiale durch Kooperation

### Risiken

- ungleiche Arbeitsverteilung innerhalb eines Teams
- manchmal schwierige Koordination
- Absprachen erfordern zusätzliche Zeit
- zeitliche Mehrbelastungen können entstehen (insb. bei Teamteaching)
- Uneinigkeit über Ziele und Vorgehensweisen
- Teamarbeit kann nicht verordnet werden

### Steuerungsmöglichkeiten

- klare Regelung von Zuständigkeiten und Verantwortlichkeiten
- Besprechungen verschlanken: nur die Betroffenen sind anwesend
- persönliche Ansprache und Auswahl von Teammitgliedern
- einvernehmliche Zusammenstellung eines Teams

## Kontakt

# Landesinstitut für Schulentwicklung

Heilbronner Str. 172  
D - 70191 Stuttgart

Referat 13  
Bildungsanalysen, Bildungsberichterstattung,  
Bildungskooperation

Dr. Stephan Blank

Tel.: 0049 711 6642-1301

[Stephan.Blank@ls.kv.bwl.de](mailto:Stephan.Blank@ls.kv.bwl.de)

