



Frank Mußmann, Mark Rackles

Lehrkräftearbeitszeit unter Druck

Klärungsbedarfe und Handlungsoptionen
bei der Arbeitszeiterfassung



Agenda

1. **Impuls & Aktualität:** Kontext der Entscheidungsbedarfe

„Haben wir nicht andere Probleme als die Arbeitszeiterfassung?“

2. **Handlungsoptionen und Empfehlungen**

„In acht Stufen zur Arbeitszeiterfassung“

3. **Einführungsstrategie**

„Tipps zum (notwendigen) Umstellungsprozess“

4. **Diskussion/ Aussprache**



Einleitung: Impuls und Aktualität der Arbeitszeiterfassung

1. **Politischer Kontext:** Das Kosten-Nutzen-Kalkül
2. **Arbeitsrechtlicher Impulse:** Vom OVG über EuGH zum BAG
3. **Konkrete Aktualität:** Belastung, Pädagogik, Bedarfe und Arbeitsrecht
4. **Ziel der Expertise:** Handbuch für Praxis, richtige Fragen stellen



In acht Stufen zur Arbeitszeiterfassung

1. **Jahresarbeitszeitmodell** – Bestimmung der SOLL-Arbeitszeit
2. **Aufgabenprofil** – Bestimmung der Aufgaben und Tätigkeiten von Lehrkräften
3. **Aufgabengewichtung** – Bestimmung tätigkeitsspezifischer SOLL-Zeiten
4. **Technik** der Arbeitszeiterfassung
5. Schulspezifische **Personalentwicklung**
6. **Organisation** der Arbeitszeiterfassung (IST-Zeiten)
7. **Arbeitszeitkonten**
8. **Einführungsstrategie** und **Umstellungsprozess**



1. Jahresarbeitszeitmodell – Bestimmung der SOLL-Arbeitszeit

- Umstellung der **Arbeitszeitvorgabe** und Ressourcenzuweisung von Deputatsstunden pro Woche auf **Zeitstunden pro Jahr**
- Bestimmung der **SOLL-Jahresarbeitszeit** je Bundesland im gleitenden Zehn-Jahres-Durchschnitt, um kalendarische Besonderheiten auszugleichen (gem. tariflichen bzw. beamtenrechtlichen Vorgaben für den öffentlichen Dienst)
- **Jahresarbeitszeitmodell**: Vollerfassung, Saldierung und Ausgleich in Bezug auf ein gesamtes Schuljahr und nicht auf Wochen/Monate (breite Streuung der Lage der Arbeitszeiten, ungleichmäßige Verteilung entlang pädagogischer Saisons, Erhalt der pädagogischen Freiheit, Vertrauensarbeitszeit für Berufsfeld kennzeichnend)
- **Beispielberechnung:**
 - SOLL-Jahresarbeitszeit bei 40/41 Stunden pro Woche \cong ca. **1.770 / 1.810 h/Jahr**
=> ca. 52 Wo. bei 30 Tagen Urlaub, ca. 11 Feiertage \cong ca. 222 Arbeitstage, ca. 44 Wochen
 - Normwoche (SOLL): Jahresarbeitszeit je Schulwoche \cong z.B. **46:34 in Hamburg / 47:12 h/Wo in BaWü**
=> ca. 52 Wo. bei 12 Ferienwochen, ca. 11 Feiertage \cong ca. 190 Schultage, ca. 38 Wochen



2. Aufgabenprofil – Bestimmung der Aufgaben und Tätigkeiten von Lehrkräften

- **Definition der Tätigkeiten und Aufgaben** auf Verordnungsebene, die zur Arbeitszeit einer Lehrkraft gehören (nicht abgeschlossene indikative Liste, möglichst länderübergreifende KMK-Standards)
- Bestimmung der **Teilbarkeit** von Aufgaben in Bezug auf Teilzeitbeschäftigte
- Aus Gründen des Monitorings, der Gestaltung und der Erfassung Bildung von wenigen aggregierten **Tätigkeitsclustern/Tätigkeitsklassen** (Vorschlag Mußmann/Rackles: **fünf Cluster**, vgl. 3.)
- Zeitliche Vorgaben sollten im Detail vermieden werden. Steuerung erfolgt durch Bestimmung der Tätigkeiten (Arbeitsinhalt) und das **laufende Monitoring**. Ob die gegebenen Ressourcen für die definierten Aufgaben auskömmlich sind, zeigen die aufsummierten **Jahressalden** einer Schule (Realerfassung der Arbeitszeit).
- Fällt im Durchschnitt Minder- oder Mehrarbeit an, kann die Steuerung für die **nächste Planungsperiode** über eine Anpassung bzw. Minderung der Aufgaben oder eine Erhöhung der Ressourcen erfolgen.
- Bildung eigenständiger Anforderungsprofile und Budgets für Lehrkräfte mit **Funktionsstellen** (Schulleitungen/Beförderungssämter) – Trennung vom Funktionsstundenbudget allgemeiner Lehrkräfte analog bisheriger Ermäßigungstatbestände (dort Bestandteil der Cluster)



3. Aufgabengewichtung – Bestimmung tätigkeitsspezifischer SOLL-Zeiten

- **Entwicklungsziel 1:** Orientierung auf 65-75 Prozent der Arbeitszeit für **unterrichtsbezogene Tätigkeiten** zur Gewährleistung einer ausreichend hohen Unterrichtsquote und -qualität
- **Entwicklungsziel 2: Erweiterung des Spielraums** für professionelle Entwicklung, pädagogischen Austausch und Arbeit in multiprofessionellen Teams
- **Entwicklungsziel 3:** Begrenzung **außerunterrichtlicher Tätigkeiten** auf möglichst nur 25-35 Prozent
- **Voraussetzung:** Effektive Entlastung der Zeitanteile im außerunterrichtlichen Bereich u. a. durch zusätzliches nicht-pädagogisches Personal und weitere Maßnahmen
- **Hintergrund:** Außerunterrichtliche Aufgaben und Tätigkeiten sind in den letzten Jahren deutlich angewachsen, aktuell wird deshalb und wegen allgemeiner Mehrarbeit an weiterführenden Schulen ein angestrebter Unterrichtsanteil von ca. einem Drittel empirisch nicht erreicht
- **Startgrößen:** Anteilige Fortschreibung des Status quo (Deputatsystem) durch analoge Überführung von Unterrichtsverpflichtungen, Funktionen (Entlastung) und alle weiteren Tätigkeiten in Zeitstunden (vgl. 7.)
- Vollerfassung realer IST-Arbeitszeiten führt zum **fortlaufenden Monitoring** und stellt Planungsgrößen (SOLL) realistische Werte der Praxis (IST) im Jahresrhythmus entgegen. Über die Schuljahre wird Schritt für Schritt Anpassungs- bzw. Entlastungsbedarf aufgezeigt und kann nachgesteuert werden (Fortlaufende Evaluation)



3. Aufgabengewichtung

Auf Basis empirischer Studien wird ein **Bandbreitenmodell mit fünf Clustern** und Orientierungsgrößen vorgeschlagen (unterschiedliche Anteile je nach Schulart/Stufen)

Entwurf Tätigkeitenmodell von Lehrkräften¹ mit Bandbreiten und SOLL-Arbeitszeiten

%	Bereich	%	Cluster	Tätigkeiten	Praxis GS/GES/GYM ²
65-75	Unterrichtsbezogene Tätigkeit	35-40	Unterricht	Unterricht Lernprozessbegleitung Vertretung Prüfungen	41 % (GS) *) 33 % (GES) *) 30 % (GYM) *)
		25-40	Unterrichtsnaher Tätigkeit	Vor-/Nachbereitung Korrekturen	25 % (GS) 31 % (GES) 39 % (GYM)
25-35	Außerunterrichtliche Tätigkeiten	10-15	Pädagogische Kommunikation	Beratung Begleitung Austausch Multiprofessionelle Teams Vernetzung	12 % (GS) 12 % (GES) 8 % (GYM)
		12-15	Arbeits- und Schulorganisation	Aufsichten i.e.S. Verwaltungsaufgaben Funktionstätigkeiten Fahrten/Veranstaltungen Arbeitsplatzorganisation	16 % (GS) **) 17 % (GES) **) 18 % (GYM) **)
		3-5	Professionelle Entwicklung	Fortbildung Weiterbildung Coaching/Kollegiale Beratung Schulentwicklung	2 % (GS) ***) 2 % (GES) ***) 2 % (GYM) ***)

1) Zusätzl. eigenständige Anforderungsprofile für Lehrkräfte mit Funktionsstellen; 2) IST-Zeiten gem. Mußmann et al. 2016; *) inkl. Aufsichten (3/2/1,5%); **) Als Summe Arbeits-/Schulorganisation, Fahrten/Veranstaltungen und Funktionstätigkeiten (darunter Funktionstätigkeiten für alle Laufbahnen: 7/8/9%). ***) Nur Weiterbildung.



4. Technik der Arbeitszeiterfassung

- Entscheidung über die **Erfassungform**: Arbeitszeit überwiegend digital, mobil und unabhängig von Zeit und Ort durch Lehrkräfte selbst erfassen lassen, papiergestützte Dokumentation integrieren, ortsgebundene Erfassungssysteme nur bei Bedarf und komplementär
- Entscheidung über **Leistungsmerkmale** und das **konkrete Zeiterfassungsmodell** (Design): Empfohlen wird eine digitale, sichere und datensparsame Lösung auf Grundlage eines appbasierten Erfassungsmodells
- Notwendige **digitale Basisinfrastruktur** bestimmen und gewährleisten, technisch an DigitalPakt anschließen, wo nötig Lücken in Ausstattung und Infrastruktur schließen
- Klärung **technischer und organisatorischer Anforderungen**: Möglichst länderübergreifende – mindestens jedoch ländereinheitliche – mitbestimmte Lösungen in Bezug auf Standards, Datenschutz, Schnittstellen etc.
- Entscheidung über die Ausgabe **mobiler digitaler Dienstgeräte** für alle Beschäftigten, dabei auf die passgenaue Einbindung in schulische Medienbildungskonzepte achten
- Sicherstellung der Anforderungen eines spezifisch auf die Zeiterfassung ausgerichteten **Datenschutzes**, Einbindung von Datenschutz-Beauftragten und Mitbestimmungsträgern



5. Schulspezifische Personalentwicklung

- Einführung der Arbeitszeiterfassung bietet Chancen einer **aktiven schulspezifischen Personalentwicklung**
- Ausgehend von Basisfunktionen wie dem **Arbeitszeitmonitoring** könnte sie **schrittweise ausgebaut** werden
- **Erfassungsbedingter Mehraufwand** und aktive Personalentwicklung (Gespräche) erfordern zwingend zusätzliche Ressourcen. Entscheidung notwendig über den **zusätzlichen Ressourceneinsatz** für Stellen bzw. Stellenanteile (z.B. für Verwaltungsleitungen für mittlere / größere Systeme, ggf. externe Lösungen für kleinere Systeme)
- Auf Landesebene bedarf es einer **Verständigung** über die Standards, die Beteiligung und die Begleitung von **Arbeitszeitgesprächen** (enger) bzw. Mitarbeitendengesprächen (weiter) sowie einer **Klärung der Zuständigkeit** bei Arbeitszeitfragen (Schulleitung, Arbeitszeitgremium, Arbeitszeitbeauftragte o.Ä.).
- **Arbeitszeitmonitoring**: Jede Lehrkraft soll in die Lage versetzt werden, ihre Aufgaben innerhalb ihres Jahresarbeitszeitbudgets erfüllen zu können. Können im Laufe eines pädagogischen Jahres Zeitbudgets nicht eingehalten werden (Jahressaldo), müssen Maßnahmen zum Arbeitszeitausgleich entwickelt und abgestimmt, alternativ Zeitguthaben gemanagt werden.
- **Wahloption**: Schulentscheidungen zur Überführung von Deputatsstunden in Jahresarbeitszeitbudgets
=> strukturgleich als 1-zu-1-Umstellung auf individueller Basis (je Lehrkraft) oder
=> als globales Zeitbudget zur bedarfsgerechten Variation auf schulischer Ebene



6. Organisation der Arbeitszeiterfassung (IST-Zeiten)

- Entscheidung über **Art des Arbeitszeitmodells**: Zum Erhalt pädagogischer Freiheit und der etablierten Vertrauensarbeitszeit wird eine Delegation der Zeiterfassung mit Selbstkontrolle vorgeschlagen (Konsequenz: individuelle und flexible Arbeitszeitmodelle statt vorgegebener und verbindlicher Modelle)
- Klärung der **Beteiligungsverfahren bei Einführung** der Arbeitszeiterfassung in sozialpartnerschaftlichen Verhandlungen auf Landesebene hinsichtlich der Ziele, Rollen, Verfahren und Zugriffsrechte
- Entscheidung über die **Beteiligungsverfahren bei Durchführung** der Arbeitszeiterfassung. Mögliche Lösungen können in Form eines Arbeitszeitgremiums, in Arbeitszeitbeauftragten, einer Clearingstelle o.Ä. bestehen
- **Schreib- und Leserechte** sind unter Wahrung der Beschäftigteninteressen auszugestalten. Empfohlen wird eine verpflichtende Basisvariante, in der pauschal nur Tagessummen erfasst (Start / Ende) und Pausenzeiten pauschal berücksichtigt werden. Leistungs- und Verhaltenskontrollen ist datenschutzkonform auszuschließen.
- Zugriffsrechte bei **Auswertungsfragen (Lesezugriff)** nach Rollen und Ebenen differenzieren. Auf schulischer und höherer administrativer Ebene ausschließlich anonyme und zu Clustern aggregierte Auswertungsformen.
- Bei **Arbeitszeitgesprächen** Zugriff nur auf aggregierte Daten (bzw. Cluster) für **eng legitimierten Personenkreis**
- Gewährleistung der **Verantwortung des Arbeitgebers für den Arbeitsschutz** durch Stichproben nach dem ArbSchG für einen eng definierten zugangskontrollierten Personenkreis (technisch) sicherstellen



7. Arbeitszeitkonten

- Einführung der Arbeitszeiterfassung ist verbunden mit **flächendeckender Einführung von Arbeitszeitkonten**
- Die Länder erarbeiten gemeinsam mit den Mitbestimmungsakteur*innen „verlässliche, objektive und zugängliche“ Lösungen zur vollständigen und **dauerhaften Absicherung von Arbeitszeitsalden. Individuelle Ansprüche** aus Jahressalden müssen **dauerhaft zeitlich oder monetär eingelöst** werden können.
- **Konfliktmanagement**: Klärung formaler Fragen, Umgang mit Dissens bei unausgeglichenen Arbeitszeitkonten
- **Startgrößen**: Einführung von **Jahresarbeitszeitbudgets** durch anteilige Fortschreibung des Status quo (Deputatsystem) als analoge Überführung von Unterrichtsverpflichtungen, Funktionen (Entlastungsvolumen) und alle weiteren Tätigkeiten in Zeitstunden (Startgrößen im ersten Jahr, vgl. 3.)
- Die **Geschwindigkeit der Einführung** wird schulintern abgestimmt, optional können zunächst Erfahrungen in **Pilotprojekten** gesammelt oder abgewartet werden
- Bei Abkehr der Bedarfssteuerung über Deputatsstunden zugunsten von Jahresarbeitszeitbudgets und der **Dokumentation bislang unbestimmter Arbeitszeitvolumina** müssen bei der **Ressourcenplanung** potenzielle Mehrbedarfe berücksichtigt werden, um **Saldenungleichgewichte ausgleichen** zu können
- Ressourcenplanung für **Schulleitungen und Beförderungsämter/Funktionsstellen**: Kalkulation eines eigenen Budgets unabhängig vom Funktionsstundenbudget für klassische Funktionen allgemeiner Lehrkräfte



8. Einführungsstrategie und Umstellungsprozess

- Angesichts der Komplexität der Aufgabe wird eine **abgestufte Einführung** der Arbeitszeiterfassung empfohlen, die erst auf freiwillige Pilotprojekte (möglichst aller Schularten) unter Einbeziehung von Privatschulen setzt
- Sinnvoll erscheint eine **Pilotphase mit zwei bis fünf Prozent der Schulen** eines Landes
- **Umstellungszeitraum**: Pilotprojekte max. auf drei Jahre befristet, Vollumstellung spätestens nach fünf Jahren, außerdem für die Projektlaufzeit eine Projektstruktur und wissenschaftliche Begleitung auf Landesebene
- Zur **bundesweiten Abstimmung** von übergreifenden Fragestellungen wird eine länderübergreifende Begleitstruktur unter Einbeziehung der Gewerkschaften, Stiftungen und begleitenden Forschung empfohlen
- **Rahmenbedingungen** dringend auf zentraler Landesebene klären (Verordnungen, Dienstvereinbarungen)
- **Ressourcenfragen**: Um den Erfolg der Umstellung abzusichern muss der Dienstherr (Land) im Lichte der später anfallenden Ergebnisse / Salden der Arbeitszeiterfassung
 - auf *systemischer Ebene* die bedarfsgerechte Nachsteuerung der Gesamtressource gewährleisten,
 - auf *individueller Ebene* die Absicherung von Arbeitszeitkonten und
 - auf *schulischer Ebene* eine Verwaltungsunterstützung (diese auf Dauer bei dauerhafter Zeiterfassung)



Vielen Dank für Ihre Aufmerksamkeit!

Fragen, Anregungen und Kritik auch nach der heutigen Veranstaltung an:
frank.mussmann@zentr.uni-goettingen.de und/oder consulting@rackles.com