

Markus Heibler und Gerhard Koller

## **Arbeitsplatz Ganztagschule. Chancen für Lehrkräfte und Schulleitungen**

Das Thema Ganztagschule bewegt seit einigen Jahren die pädagogische Diskussion in Deutschland – auch in den Lehrerzimmern. Befürworter und Gegner diskutieren oft heftig – und eines der Themen, das von Gegnern, manchmal aber auch von Befürwortern einer Ganztagschule eingebracht werden, ist das Fehlen eines eigenen Arbeitsplatzes für Lehrkräfte in der Schule.

### **1. (Miss-)Verständnis von Ganztagschule**

Die Ganztagsdiskussion ist in Deutschland bisher nur teilweise angekommen. Sowohl in der Politik wie in der Lehrerschaft als auch bei Eltern herrschen zum Teil noch große Missverständnisse vor. Nach wie vor spricht man von Ganztags„angeboten“ und sieht man Ganztagschule als eine Notwendigkeit insbesondere für leistungsschwächere Schüler und Kinder aus problembelasteten Familien oder Familien mit nachmittäglichem Betreuungsbedarf. Eine wirkliche Diskussion über Ziele und Inhalt einer Neugestaltung von Schule, die kritische Reflexion der bisherigen Halbtagschule oder eines auf acht Jahre verdichteten Gymnasiums, von Verlagerung schulischer Aufgaben in das Elternhaus oder in Nachhilfeeinstitute findet bisher zu wenig statt. Ganztagschule als eine neue Schule, die Lernen und Zusammenleben im Lern- und Lebensraum Schule neu denkt und neu organisiert, die Unterrichtszeiten, Übungszeiten und Entspannungsphasen rhythmisiert und Schulen zu „Treibhäusern der Zukunft“ umgestaltet – diese Gedanken können in einer Schule, in der einzelne „Ganztagschüler“ am Nachmittag von Externen im Anschluss an den Vormittagsunterricht betreut werden (offene Ganztagschule) oder einzelne Ganztagsklassen ([teil-] gebundene Ganztagschule) sich aus Gründen des Lehrereinsatzes dem Stun-

denrhythmus der Halbtagsklassen unterordnen müssen, nur schwer entwickelt oder gar umgesetzt werden. Eigentlich haben wir bisher in Deutschland (mit wenigen Ausnahmen) keine Ganztags*schulen*, sondern nur Ganztags*klassen* oder Ganztags*schüler*. Dabei suggeriert der Begriff „Ganztags*schule*“, dass die heutige Form von Schule über den gesamten Tag ausgedehnt werden soll – ein Gedanke, der auch wohlmeinende Pädagogen schreckt.

Notwendig ist also in der Diskussion eine intensive Auseinandersetzung mit den pädagogischen und inhaltlichen Zielsetzungen von Ganztags*schule*, mit organisatorischen Rahmenbedingungen, personellen, räumlichen und finanziellen Erfordernissen sowie mit der Zeitstruktur und Rhythmisierung. Zusammenfassend:

- Ganztags*schule* ist keine Betreuung am Nachmittag.
- Ganztags*schule* ist nicht noch mehr („verdichteter“) Unterricht.
- Ganztags*schule* ist nicht Schule + Freizeit.

Ganztags*schule* heißt „Schule neu denken“ und „Schule neu entwickeln“.

Wer sich mit Schulentwicklung befasst, weiß, dass es Zeit braucht um alle Betroffenen (Schülerinnen und Schüler, Eltern, Lehrkräfte, aber auch politisch Verantwortliche, Kommunalpolitiker und die Öffentlichkeit) mit ins Boot zu holen. Insbesondere die Lehrkräfte haben hierbei eine Schlüsselfunktion. Sie sind zentral für die Weiterentwicklung und Veränderung des „Unternehmens Schule“. Es lohnt ein Blick in die Wirtschaft, um zu sehen, wie dort die Arbeitsplatzzufriedenheit von Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern gefördert wird, um Veränderungsprozesse erfolgreich zu gestalten, das Mitarbeiterteam gesund und leistungsfähig zu erhalten und produktive Arbeitsbedingungen zu schaffen.

## 2. Arbeitsplatzgestaltung in der Wirtschaft

Der Blick in die Wirtschaft, untermauert und belegt durch eine Reihe von empirischen Untersuchungen, zeigt, dass sich viele Unternehmen und Betriebe zunehmend ganzheitlicher arbeitspolitischer Ansätze und Konzepte bedienen, die auf unterschiedlichen Ebenen ansetzen. Zu denken ist dabei etwa an innovative Arbeitsplatz- wie auch Bürogestal-

tung, ein zum Teil weit reichendes Angebotsspektrum in den Bereichen Gesundheit, Wellness und Ernährung sowie weitere Sozialleistungen im weiteren wie engeren Sinne.

Hinsichtlich einer *innovativen Arbeitsplatzgestaltung* setzen viele Unternehmen inzwischen auf das Konzept des Desk-Sharing. Daneben spielt die Gestaltung von Arbeitsplätzen nach ergonomischen Gesichtspunkten im Hinblick auf Mobiliar, Beleuchtung sowie technischer Ausstattung eine zunehmend wichtige Rolle. So ist bereits seit 1972 im Betriebsverfassungsgesetz (§§90, 91) von „gesicherten arbeitswissenschaftlichen Erkenntnissen über die menschengerechte Gestaltung der Arbeit“ die Rede, die etwa bei der Planung von Arbeitsprozessen zu berücksichtigen sind.

Bezüglich einer *innovativen Bürogestaltung* setzt sich gerade in Großraumbüros die Einrichtung von integrierten Pausen- und Besprechungszonen mit Stehtischen und Kaffee- oder Snack-Theke sukzessive durch, aber auch die Implementierung von Ruhe- und Regenerationszonen mit Ruhesesseln, Entspannungsmusik sowie frischem Obst diffundiert immer mehr und das nicht nur im Dienstleistungssektor.

Dem Leitspruch „mens sana in corpore sano“ Rechnung tragend, bietet eine Vielzahl an Unternehmen und Betrieben ihren Mitarbeitern ein breites *Programm* in den Bereichen *Gesundheit, Wellness und Sport*. Das dabei offerierte Spektrum reicht vom inzwischen nahezu klassischen Betriebssport und angeleitetem Gerätetraining über die Rückenschule (insbesondere für Belegschaften aus den Bereichen Fertigung und Montage) bis hin zu Kursen im Feld des Gesundheitsmanagements: Zeitmanagement, Entspannungstechniken, Yoga, Tai Chi, aber auch Ernährungsberatung.

Im Kontext *weiterer Sozialleistungen* sind schließlich Vertrauensarbeitszeit, individuelle Pausengestaltung, Kinderbetreuung oder auch ein (arbeits-)medizinischer Dienst zu nennen.

Es stellt sich angesichts dessen die Frage nach dem „Warum?“ Was motiviert Unternehmen eben skizzierte Wege einzuschlagen? Zum einen geht es um die Motivation der Mitarbeiter, um Arbeits-(platz)zufriedenheit, um z.B. eine Reduktion (krankheitsbedingter) Fehlzeiten, zum anderen spielt der Aspekt der Rekrutierung, gerade aber auch der Bindung von qualifizierten Fach- und Führungskräften

eine zentrale Rolle. Ferner darf ein Phänomen nicht außer Acht gelassen werden, das Meyer (1979) als „Signaling“ bezeichnet: Unternehmen setzen die eigenen Organisationsstrukturen gezielt als Marketinginstrument ein. Im alltäglichen Kampf um Ressourcen (Kapital, Personal, Kunden, etc.) gilt es für ein Unternehmen, sich von den Wettbewerbern positiv abzugrenzen.

### 3. Arbeitsplätze in der Schule

Wie sehen demgegenüber die Arbeitsbedingungen in der Schule aus? Viele Lehrkräfte, aber auch Schüler, klagen über unzureichende Lärmdämmung, schlechte Beleuchtung, sowie zu kleine und zu wenige Räume. Die meisten unserer heutigen Schulen wurden vor dreißig bis vierzig Jahren gebaut, als noch völlig andere Normen und Standards galten. Schulgebäude wurden damals für den Halbtagsbetrieb (sechs Stunden Unterricht, zwei kurze Pausen, am Nachmittag evtl. noch Sportunterricht) konzipiert und fokussierten auf den Klassenraum (dessen Größe mit 58m<sup>2</sup> sich an der angestrebten Schülerzahl von 25 orientierte) und auf einige Fachräume. Für die Lehrkräfte genügt ein Lehrerzimmer, das nach der Zahl der (damals in der Regel in Vollzeit beschäftigten) Klassen- und Fachlehrkräfte bemessen wurde. Ein Raum für die Schulleiterin oder den Schulleiter, bei größeren Schulen auch für den Stellvertreter oder die Stellvertreterin und ein Sekretariat – das war's dann auch schon. Viele (vor allem Grund-) Schulen verfügen noch nicht einmal über ein Elternsprechzimmer.

Bei Um- und Erweiterungsbauten wurden zwar in den letzten Jahren viele Verbesserungen geschaffen, Computerräume eingerichtet sowie die neuesten Brandschutzbestimmungen berücksichtigt – aber zeitgemäß und auf die Anforderungen einer Ganztagschule abgestimmt sind die amtlichen Schulbauverordnungen der wenigsten Bundesländer.

Beispielsweise legt die derzeit gültige Schulbauverordnung Bayern (SchulbauV 1994) fest: *„Jede Klasse benötigt in der Regel einen eigenen Klassenraum. Einschließlich des Arbeitsplatzes für die Lehrkraft und des Tafelbereichs soll seine Grundfläche 2m<sup>2</sup> je Schüler, sein Luftraum 6m<sup>3</sup> je Schüler betragen.“*

Für Ganztagschulen findet man in der bayerischen Schulbauverordnung die folgenden Aussagen:

„Für schulische Angebote zur ganztägigen Förderung und Betreuung sind folgende Räume zweckmäßig:

1. *Versorgungsküche*
2. *zwei Aufenthaltsräume, davon ein kleinerer Aufenthaltsraum für Differenzierungs- und Fördermaßnahmen*
3. *ein weiterer Aufenthaltsraum bei Ganztagschulen.“*

Neben den objektiv feststellbaren Gegebenheiten in den Schulen spielen aber auch die subjektiven Wahrnehmungen der Betroffenen, hier vor allem der Lehrkräfte, eine wichtige Rolle. Wie empfinden sie ihre Arbeitsplatzsituation? Sind die Räume ausreichend? Ist genügend Zeit und Raum für Organisatorisches, für die Besprechung mit Kollegen, Eltern und Schülern vorhanden? Wie sieht es aus mit Arbeitsmöglichkeiten an der Schule? Und wie empfinden Lehrkräfte ihren „geteilte Arbeitsplatz“ – vormittags in der Schule und nachmittags/abends zu Hause?

#### **4. Befragungsergebnisse bei Lehrkräften**

Der oben genannte Fragenkatalog war Gegenstand einer empirischen Untersuchung, die sich schulartübergreifend an Lehrerinnen und Lehrer aus drei bayerischen Landkreisen richtete. Bei der Auswertung wurde unterschieden zwischen Lehrkräften, die an einer Schule mit gebundenem Ganztagesangebot tatsächlich im Ganztagsbetrieb unterrichten und Lehrkräften, die – aufgrund der gegenwärtigen Hybridsituation – lediglich an einer solchen Schule arbeiten, aber nicht unmittelbar vom Ganztags „betroffen“ sind.

Dabei zeigte sich, dass die „echten“ Ganztagslehrkräfte ihre Schule bewusster wahrnehmen und auch kritischer mit ihrem Arbeitsplatz und seinen Rahmenbedingungen sind. Beide Aspekte sind darauf zurückzuführen, dass Ganztagslehrkräfte mehr Zeit in der Schule verbringen und sich im Zuge dessen andere (arbeits-)organisatorische, technische, infrastrukturelle wie auch räumliche Bedürfnisse und Notwendigkeiten herauskristallisieren. So werden Pausenzeiten zu einem Großteil als zu kurz empfunden, die Pausensituation als eher stressig bzw. eher belas-

tend erlebt, das persönliche Gefühl bei Schülern mit mehrheitlich negativen Formulierungen belegt. Die im gebundenen Ganztags unterrichtenden Lehrkräfte, die gegenwärtig mit Parallelstrukturen bestehend aus einzelnen Ganztagszügen oder –klassen auf der einen und konventionellem Halbtags-Regelschulbetrieb auf der anderen Seite, konfrontiert sind, wünschen sich überwiegend bessere Arbeitsmöglichkeiten, deutlich eine andere Zeiteinteilung und mehrheitlich individuelle Lehrerbearbeitungsplätze, Entspannungsbereiche und Rückzugsmöglichkeiten.

## 5. Inner- und außerbetriebliche Lebenswelt

Die Frage nach der Bewertung einer Trennung zwischen dem schulischen und dem häuslichen Arbeitsplatz wurde von den befragten Lehrerinnen und Lehrern überwiegend (etwa 63%) als positiv beantwortet. Eine mögliche Erklärung für dieses Antwortverhalten ist das Empfinden eines „subjektiven Zeitwohlstandes“ (Kleemann 2005), einer Zeitsouveränität, vielleicht auch Zeitautonomie, resultierend aus der Fragmentierung des Arbeitstages. Dabei wird häufig eine Mehrfachoptimierung von „Sozialer Zeit/Familienzeit“ (Raehlmann u.a. 2007) auf der einen und Arbeitszeit auf der anderen Seite angestrebt. Ferner erleichtert eine solche Trennung in zwei räumlich distanzierte Arbeitsplätze die Vereinbarkeit von Familie und Erwerbstätigkeit durch entsprechende Planungs- und Zeithorizonte, „die Alltagsgewohnheiten und Handlungs-routinen“ (Raehlmann u.a. 2007) ermöglichen. Beide Aspekte tragen häufig zu einer „subjektiven Arbeitszufriedenheit“ (Kleemann 2005) bei. In der Befragtenkohorte gab es allerdings eine kleinere Gruppe (ca. 21%), die die Trennung von schulischem und häuslichem Arbeitsplatz problembehaftet sieht. Unserer Einschätzung nach resultiert dieses Antwortverhalten aus dem stets präsenten Spannungsfeld zwischen Arbeit und Regeneration, bedingt durch eine räumliche Entgrenzung von Erwerbsarbeit und außerschulischer bzw. privater Lebenswelt. Dadurch fällt eine eindeutige und konsequente Trennung von Arbeits- und Nichtarbeitszeit (Freizeit) oft schwer, wenn sie nicht sogar gänzlich fehlt. Den Lehrerinnen und Lehrern wird damit ein hohes Maß an Zeitmanagement und Selbstorganisation abverlangt.

Vergleichbar mit anderen Berufsgruppen, die ebenfalls in home offices arbeiten (Telearbeitende, Handels- und Versicherungsagenten etc.), dominiert bei Lehrkräften nicht selten das Gefühl, „nie fertig zu sein“ bzw. „keinen Feierabend“ zu haben. Eine Begleiterscheinung, oft aber auch ein Resultat ist eine mangelnde Fähigkeit zu mental-kognitiver wie auch physischer Regeneration, die gemäß Schaarschmidt (2004) bzw. Schaarschmidt & Kieschke (2007) einen hohen Stellenwert für die erfolgreiche Ausübung des Lehrerberufs aufweist.

## 6. Ganztagschule erfordert andere Zeiten

Die traditionelle Halbtagschule ist seit den 70er Jahren durch die Fünf-Tage-Woche, den 45-Minuten-Takt, zwei Mini-Pausen von in der Regel je 15 Minuten, sowie einen zunehmend verdichteten Lehrplan gekennzeichnet. Nicht umsonst klagen viele Lehrkräfte über Zeitdruck und Stress, ist der Lehrberuf einer der krankheitsanfälligsten Sozialberufe in Deutschland (Schaarschmidt 1998).

Die Ganztagschule bietet die Möglichkeit, dieses oft vom Schulbus diktierte Zeitkonzept zu verändern, mit dem Unterricht nach einer Ankomm-Phase etwas später zu beginnen und stärker zu rhythmisieren, d.h. Phasen konzentrierter Arbeit mit Phasen der Entspannung, aber auch der Übung und Vertiefung abzuwechseln, Pausenzeiten zu verlängern (um in Ruhe zu essen und zu trinken, anschließend eine Bewegungspause zu haben und dann wieder erfrischt weiter lernen zu können), gemeinsam zu Mittag zu essen, miteinander zu spielen und zu lernen, um dann am Nachmittag mit weitgehend erledigten „Haus“aufgaben die Freizeit genießen zu können. Dieses Konzept orientiert sich an medizinischen und chronobiologischen Erkenntnissen (Roenneberg 2006; Zully in diesem Band), lässt sich aber nur an einer Schule umsetzen, die mit allen Schülern im Ganztage arbeitet. Erste Schulen, die so arbeiten, gibt es auch in Bayern (Koller 2006). Bisher werden diese Konzepte allerdings noch wenig beachtet.

Mit einer Zeitstruktur, die am Vormittag nur vier Unterrichtseinheiten mit einer längeren Pause vorsieht, um nach einer möglichst einstündigen Mittags- und Erholungspause die weiteren Einheiten sinnvoll

rhythmisiert einzuplanen, ergeben sich auch für die Lehrkräfte veränderte Unterrichts- und Präsenzzeiten, die deutlich mehr Erholungsphasen bieten, aber auch die Möglichkeit, in Zwischenstunden, in der Mittagszeit und nach Unterrichtsschluss in der Schule viele der momentan häuslichen Dienstaufgaben zu erledigen.

## 7. Ganztagschule erfordert andere Räume

Die Umstellung der Halbtagschule auf den Ganztagsbetrieb erfordert damit auch andere Räumlichkeiten für die Lehrkräfte und die Schulleitung.

Steht heute zumeist nur ein (aufgrund der zahlenmäßig, u.a. durch die größere Zahl an Teilbeschäftigten, aber auch durch weitere, z. T. externe Mitarbeiter wie Betreuungspersonal, Sozialpädagogen etc., größeren Kollegien oft zu kleines) Lehrerzimmer zur Verfügung, das Konferenzraum, Informationszentrale, Pausenbereich und manchmal auch Elternsprechzimmer in einem sein muss, so sollte eine zeitgemäße und an den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern orientierte Ganztagschule eine Reihe Arbeits- und Erholungs-räumlichkeiten aufweisen. Benötigt werden:

- ein nach Möglichkeit in kleinere Einheiten unterteilbarer *Konferenzraum*, der mit der entsprechenden Konferenztechnik ausgestattet sein sollte und auch diesem Zweck vorbehalten sein müsste (z.B. auch um Zwischenergebnisse bis zur nächsten Besprechung stehen lassen zu können),
- ein *Lehrerzimmer*, das in den Pausen Gesprächs- und Erholungsmöglichkeiten bietet und kleine Sitz- und Gesprächsinseln bietet, die Kommunikation, aber auch Entspannung fördern,
- eine *Cafeteria* bzw. einen Speisebereich, in dem auch die Lehrkräfte – unabhängig und ungestört vom Lärmpegel der Schüler – mittags essen können, was nicht ausschließt, dass auch Lehrkräfte ab und zu mit ihren Schülerinnen und Schülern gemeinsam essen,
- eine „*Lehrerwerkstatt*“, d.h. ein bis zwei Räume mit mehreren Lehrerarbeitsplätzen, an denen Lehrkräfte sich vorbereiten, am PC arbeiten, aber auch ihre Kopien erstellen, Folien vorbereiten und z.B.



laminieren können, ohne diese Dinge einzeln zu Hause vorhalten oder unter Zeitdruck vor Unterrichtsbeginn erstellen zu müssen. In Schottland ist beispielsweise in einer Schule in jedem Klassenzimmer und Fachraum ein *Lehrerarbeitsplatz* eingerichtet, an dem die Lehrkräfte für den Unterricht, aber auch in Zwischenstunden für ihre Vorbereitungsarbeit PC und Internet nutzen können, ihre E-Mails abrufen und über ein (von außen gesperrtes) Telefon notwendige Anrufe erledigen können – in Zeiten von WLAN und Flatrate sicher kein wesentlicher Kostenfaktor mehr.

- *Besprechungsräume* für Teamsitzungen und Gespräche mit Eltern, wobei ein ansprechend eingerichtetes, gesprächsförderndes Elternsprechzimmer zusätzlich vorhanden sein sollte,
- eine *Bibliothek*, in der die notwendigen Fachbücher und Unterrichtswerke verfügbar sind,
- einen *Silentiumraum*, in dem Ruhe herrscht, um konzentriertes Arbeiten (z.B. für Korrekturen) zu ermöglichen,
- einen *Entspannungsraum*, in den man sich bei Bedarf zurückziehen kann, um nach anstrengenden Stunden einige Minuten zu entspannen und zur Ruhe zu kommen. Betrachtet man die Entspannungsangebote, die moderne Wirtschaftsbetriebe ihren Mitarbeitern bieten, wären sicher noch weitere Möglichkeiten denkbar – hier lohnt sich aber auch ein Blick in Schulen, z.B. in Finnland, die für ihre Lehrkräfte deutlich bessere Arbeits- und Erholungsbedingungen geschaffen haben.

Ferner benötigen innovative Lehr- und Lernformen andere Schuleinrichtungen und Raumgestaltungen (Buddensiek 2006). Auch können aus einer Um- und Neugestaltung von Klassenräumen mit anderen Möbel- und Tafelsystemen (Flexibles Klassenzimmer) neue Lehr- und Lernformen entstehen.

Auch wenn diese Beispiele vielleicht für manchen utopisch klingen – die Veränderungen unserer Schulen zu ganztägigen Einrichtungen müssen auch für den Arbeitsplatz Schule Veränderungen mit sich bringen. Dies betrifft die Lehrkräfte und ihre Arbeitsbereiche, aber auch die Ausstattung und Einrichtung der Klassenzimmer, Fachräume und der weiteren von Schülerinnen und Schülern genutzten Räumen.

Mit der längeren Anwesenheit von Lehrkräften und Schülern über ihren Unterricht hinaus gerät die Schule als Lern- und Lebensraum in den Blick, wird über Ziele und Inhalte, über Raum und Zeit intensiver nachgedacht. Mit diesem Diskussions- und Schulentwicklungsprozess, an dem zunehmend Eltern und Kommunen beteiligt werden müssen, geraten auch Fragen wie z.B. die Frage nach einer optimalen Schulgröße in den Blickpunkt. Während hierzulande noch „Schulfabriken“ mit weit über 1000 Schülern Bestand haben und dafür ganze Busflotten unterwegs sind, hat man z.B. in Schweden schon vor Jahren erkannt, dass die kritische Größe von Schulen, die noch pädagogisch führbar sind und vernünftig organisiert werden, um die 500 Schüler liegt. Würde man diesen Maßstab anlegen und gleichzeitig die demographische Entwicklung nutzen, könnten viele der hier angesprochenen Punkte im Volumen der heutigen Schulbauten realisiert werden.

### Literatur

- Arbeitsgesetze (2010) mit den wichtigsten Bestimmungen zum Arbeitsverhältnis, Kündigungsrecht, Arbeitsschutzrecht, Berufsbildungsrecht, Tarifrecht, Betriebsverfassungsrecht, Mitbestimmungsrecht und Verfahrensrecht. 76. Auflage. München: DTV-Beck.
- Bayerische Schulbauverordnung (SchulbauV) vom 30. Dezember 1994, GVBl. 1995, S.61, geändert am 16. Januar 2009, GVBl. 2009, S.17.
- Buddensiek, W. (2006): Lernräume analysieren und gestalten: Arbeitsheft und Foliensatz. Stuttgart: Deutscher Sparkassen-Verlag.
- Flexibles Klassenzimmer: [www.flexiblesklassenzimmer.de](http://www.flexiblesklassenzimmer.de)
- Kleemann, F. (2005): Die Wirklichkeit der Teleheimarbeit: Eine arbeitssoziologische Untersuchung. Berlin: Edition Sigma.
- Koller, G. (2006): Entspannter lernen in der Ganztagschule: Mit geringen Ressourcen Lernen am ganzen Tag ermöglichen. In: Buchen, H./ Horster, L./ Rolff, H.-G. (Hg.). Schulleitung und Schulentwicklung (Loseblattsammlung). Stuttgart: Raabe.
- Meyer, M.W. (1979): Organizational Structure as Signaling. In: Pacific Sociological Review, 22. pp. 481 – 500. Zitiert nach Kühl, S. (2002): Innovation trotz Imitation. Wie verändern sich Organisationsleitbilder? In: Industrielle Beziehungen. 9. Jg. Heft 2. S.157 – 185.

- Raehlmann, I./ Heibler, M./ Kegel, B. (2007): Arbeitswissenschaftliche Begleitforschung eines flexiblen Arbeitszeitmodells bei DaimlerChrysler/ Untertürkheim (Zuffenhausen). Pilotprojekt „Frontschaltgetriebe mechanische Bearbeitung und Montage“. Abschlussbericht. Bamberg. Zitiert nach Heibler, M. (in Vorbereitung): Unternehmens- und Arbeitsstrukturen von Automobilkonzernen im Wandel: Die Beispiele Daimler, Volkswagen und General Motors. Dissertation Universität Bamberg.
- Roenneberg, T. (2006): Die Ökologie der Zeit. In: Staatsinstitut für Schulqualität und Bildungsforschung (Hg.). Jahresbericht 2005/2006: Qualitätsentwicklung. München, S.106 – 122.
- Schaarschmidt, U./ Fischer, A. (1998): Diagnostik interindividueller Unterschiede in der psychischen Gesundheit von Lehrerinnen und Lehrern zum Zwecke einer differentiellen Gesundheitsförderung. In: Bamberg, E./ Ducki, A./ Metz, A.-M. (Hg.). Handbuch Betriebliche Gesundheitsförderung. Göttingen: Verlag für Angewandte Psychologie. S.375-394.
- Schaarschmidt, U. (Hg.)(2004): Halbtagsjobber? Psychische Gesundheit im Lehrerberuf – Analyse eines veränderungsbedürftigen Zustandes. Weinheim, Basel: Beltz
- Schaarschmidt, U./ Kieschke, U. (2007): Gerüstet für den Schulalltag. Psychologische Unterstützungsangebote für Lehrerinnen und Lehrer. Weinheim, Basel: Beltz.

### **Zu den Autoren**

Dipl. Soz. Markus Heibler ist Mitarbeiter im Bamberger Zentrum für Lehrerbildung (BAZL). Er promoviert im Fach Arbeitswissenschaft.  
 abt1.bazl@uni-bamberg.de

Dipl. Päd. Gerhard Koller ist ehemaliger Leiter des Staatlichen Schulamtes im Landkreis Forchheim und Vorsitzender des Vereins FORsprung e.V., dem Trägerverein der Bildungsregion Forchheim.  
 g.koller@t-online.de