

**Stephan Gerhard Huber**

Pädagogische Hochschule Zug, Johannes Kepler Universität Linz

**Larissa Lusnig**

Universität Erfurt

# Personalmangel in Deutschland, Österreich und der Schweiz

## Problemlagen, Hauptursachen und Lösungsansätze – ein Überblick zum Diskurs über den Lehrkräftemangel in Schulen

**DOI:** <https://doi.org/10.53349/sv.2022.i3.a244>

Eine große Herausforderung für viele Schulen ist der aktuelle Personalmangel. Es fehlen v.a. Lehrkräfte, aber auch anderes pädagogisches Fachpersonal. Diese Anforderungssituation zeigt sich in Deutschland, Österreich und der Schweiz, auch wenn es nationale und regionale Unterschiede gibt. Der vorliegende Artikel gibt einen Überblick zu den Problemlagen und Hauptursachen. Dazu gehören vor allem die Pensionierungswellen, der starke Zuwachs an Schüler\*innen, teilweise schwierige Arbeitssituationen der Lehrer\*innen, hohe Abbrecherquoten in den ersten Berufsjahren und vermehrte Teilzeitarbeit. Es werden ausgewählte kurzfristige und nachhaltige Lösungsansätze skizziert, wie zum Beispiel die Verbesserung der Arbeitssituationen von Lehrer\*innen, um den Beruf attraktiver zu gestalten (Berufswahl), und die Wahrscheinlichkeit zu erhöhen, dass Personen im Lehrerberuf verbleiben (Berufsverbleib). Es gibt verschiedene weitere Lösungsansätze in der Diskussion, wie zum Beispiel den Ausbau von multiprofessionellen Teams bis hin zu radikaleren Ansätzen der Reorganisation von Schule, besonders unter der Perspektive des digitalen Wandels und der Lehr-Lern-Forschung mit einer anderen Gestaltung und Rhythmisierung des Schulalltags weg vom Klassen- und Unterrichtsstundensystem mit einem festen Zeittakt.

*Lehrkräftemangel, Personalmangel, Arbeitssituation, Berufswahl, Berufsverbleib*

Viele Schulen in Deutschland, Österreich und der Schweiz haben derzeit mit einem Lehrkräftemangel zu kämpfen. Die Problemlage gestaltet sich in den einzelnen Regionen der DACH-Länder (Deutschland, Österreich, Schweiz) jedoch sehr unterschiedlich. Das Thema stellt sowohl die Schulen als auch die Bildungspolitik vor große Herausforderungen. Lehrer\*innen müssen teilweise zwei Klassen gleichzeitig unterrichten, der Unterricht fällt aus, der Lern-

stand bzw. die Lernentwicklung der Schüler\*innen und damit der Anspruch an eine hohe Qualität von Bildung bleiben auf der Strecke, so die Annahmen, und die Belastung der Lehrer\*innen steigt immer weiter an.

Die Arbeitsbedingungen der Lehrer\*innen sind teilweise sehr schwierig geworden. Viele Lehrer\*innen arbeiten mit einem Teilzeitpensum (BFS, 2017; SKBF-CSRE, 2018, Statistisches Bundesamt, 2022) und in einer Schweizer Studie nennt ein Viertel davon die starke berufliche Belastung als Grund für die Reduktion des Arbeitspensums (Brägger, 2016). Einige geben ihren Beruf als Lehrer\*innen sogar auf. Dadurch verstärkt sich der Lehrkräftemangel noch weiter und immer weniger Menschen möchten als Lehrer\*innen an einer Schule arbeiten. Ein Teufelskreis, der durchbrochen werden muss. Aber wie? Hier sind nicht nur die Schulen gefordert, die nun Personalmarketingmaßnahmen einleiten, ihre Websites verbessern, Schulvideos auch über Social-Media-Kanäle teilen, Praktikant\*innen direkt akquirieren etc., sondern auch die Schulverwaltung und Schulaufsicht und natürlich auch die Politik.

Der vorliegende Artikel gibt einen Überblick zu den aktuellen Problemlagen des Lehrkräftemangels in den DACH-Ländern, fasst Gründe für den Mangel zusammen und stellt dar, welche möglichen Maßnahmen des Gegensteuerns derzeit thematisiert werden und vertieft zur Diskussion gestellt werden sollten.

## 1. Problemlagen

Der nachfolgende Abschnitt fasst die Befunde zum Lehrkräftemangel für Deutschland, Österreich und die Schweiz zusammen, so wie die entsprechende Datenlage es zulässt.

### Deutschland

Dem Nationalen Bildungsbericht (2022) zufolge ist die Anzahl an Lehrkräften an den allgemeinbildenden Schulen um 3% angestiegen (gut 25.000 Lehrer\*innen), dennoch gibt es einen Mangel an Lehrer\*innen. Vor dem Schuljahresbeginn 2022/23 fehlten an den Schulen mindestens 30.000 Lehrer\*innen (Deutsches Schulportal, 2022). Die Kultusministerkonferenz (KMK) prognostiziert, dass bis 2035 gut 23.800 Lehrer\*innen an den Schulen fehlen werden (KMK, 2022). Klemm (2022) hingegen hat berechnet, dass es bis 2035 127.100–158.700 Lehrer\*innen zu wenig geben wird. Klemm zieht in seine Berechnungen zusätzlich drei aktuelle Maßnahmen der Bildungspolitik mit ein: die Inklusion, die Förderung von Kindern mit herausfordernden sozialen Lagen und den Ausbau von Ganztagsbetreuung in Grundschulen. In seiner Berechnung wird angenommen, dass es gut 100.000 weniger neu ausgebildete Lehrer\*innen geben wird, als von der KMK geschätzt. Die Schätzung der KMK für neu ausgebildete Lehrer\*innen deckt sich nach Klemm (2022) nicht mit der Entwicklung der Anzahl von Lehramtsstudierenden und Schulabsolvent\*innen.

In einer weiteren Berechnung wurde für Nordrhein-Westfalen der fachspezifische Mangel an ausgebildeten Lehrer\*innen an den allgemeinbildenden Schulen der Sekundarstufen I und II

ins Visier genommen. Bis zum Jahr 2030 wird das Problem mangelnder Lehrer\*innen in den MINT-Fächern (Mathematik, Informatik, Naturwissenschaft und Technik) besonders groß sein. Nur ein Drittel der offenen Stellen für MINT-Lehrer\*innen, die 2030 verfügbar sein müssen, wird besetzt werden können (Klemm, 2020). Tabelle 1 zeigt die angenommene Entwicklung der Anzahl von MINT-Lehrer\*innen in NRW zwischen 2019 und 2030 (Klemm, 2020). In den Bundesländern ist der Lehrkräftemangel unterschiedlich ausgeprägt. Nordrhein-Westfalen hat mitunter die meisten Probleme, die Stellen für Lehrer\*innen zu besetzen. Am 1. Juni – vor dem Schuljahresbeginn 2022/23 – waren in Nordrhein-Westfalen beispielsweise noch 4.369 Stellen für Lehrer\*innen unbesetzt (Schulministerium NRW, 2022).

| Unterrichtsfach | Lehrkräfte 2018/19<br>(Ist-Werte) | Lehrkräfte 2030/31* | 2030/31 in % von<br>2018/19 |
|-----------------|-----------------------------------|---------------------|-----------------------------|
| Biologie        | 11.509                            | 6.581               | 57,0                        |
| Chemie          | 6.410                             | 4.122               | 64,3                        |
| Informatik      | 2.190                             | 1.395               | 63,7                        |
| Mathematik      | 19.547                            | 13.505              | 69,1                        |
| Physik          | 6.224                             | 4.010               | 64,4                        |
| Technik         | 2.954                             | 1.439               | 55,5                        |
| MINT-Fächer     | 48.834                            | 31.052              | 63,6                        |

Tabelle 1: Entwicklung Anzahl MINT-Lehrkräfte in NRW

\* Verringerung infolge des Ausscheidens aus dem Schuldienst. | Tabelle aus: Klemm, 2020

## Österreich

Auch der aktuelle Bildungsbericht für Österreich geht von einem zunehmenden Lehrkräftemangel in den nächsten zehn Jahren aus (BMBWF, 2021). Der aktuelle Mangel an Lehrer\*innen ist nach jüngsten Informationen der Bundesländer unterschiedlich ausgeprägt. Zum Beispiel gab es im Juni dieses Jahr im Bundesland Wien gut 1.000 Bewerbungen weniger als sonst und in Vorarlberg herrscht schon seit Jahren ein Mangel an Lehrer\*innen. In Niederösterreich und dem Burgenland konnten hingegen alle Stellen für Lehrer\*innen besetzt werden. Auch in Bezug auf die Fächer ist der Lehrkräftemangel in Österreich unterschiedlich stark ausgeprägt. Besonders viele Lehrer\*innen fehlen in den Fächern der Naturwissenschaften, Mathematik und Informatik. Bei den Fächern Geografie, Psychologie, Fremdsprachen (bis auf Englisch), Geschichte und Philosophie gibt es sogar ein Überangebot an Lehrer\*innen (Vienna Online, 2022).

## Schweiz

Auch in den Schweizer Kantonen gestaltet sich der Mangel an Lehrer\*innen unterschiedlich. Nach aktuellen Berichten konnte der Kanton Zürich beispielsweise fast alle offenen Lehrstellen besetzen, allerdings mit Personen ohne Lehrdiplom. Im Kanton Bern waren hingegen kurz

vor Start des Schuljahres 2022/23 noch 130 Stellen unbesetzt, im Aargau waren es 223 offene Stellen (Meier, 2022). Bis 2025 ist vor allem in den Kantonen Basel-Stadt, Graubünden, Thurgau und Appenzell Innerrhoden mit einem steigenden Bedarf an neuen Lehrer\*innen zu rechnen (BFS, 2017). Diese Kantone werden vom Bundesamt für Statistik genannt und der Bedarf wurde aus dem erwarteten Anstieg an Schüler\*innen und der erwarteten Anzahl an Lehrer\*innen errechnet. Die letzten Berechnungen sind allerdings aus dem Jahr 2017. Bereits im Bildungsbericht Schweiz von 2018 wurde ein Lehrkräftemangel prognostiziert (SKBF-CSRE, 2018). Der letzte Bildungsbericht für die Schweiz ist aus dem Jahr 2018. Ein aktualisierter Bildungsbericht für die Schweiz wird für 2023 erwartet. Die letzten Berechnungen zu Szenarien für 2016–2025 für die Entwicklung der Anzahl und Pensionierungen von Lehrer\*innen in der Schweiz vom Bundesamt für Statistik basieren auf Statistiken bis zum Jahr 2025. Besonders für die Schweiz fehlt es derzeit an aktualisierten Zahlen zu dem Thema Lehrkräftemangel von offizieller Stelle.

## 2. Ursachen

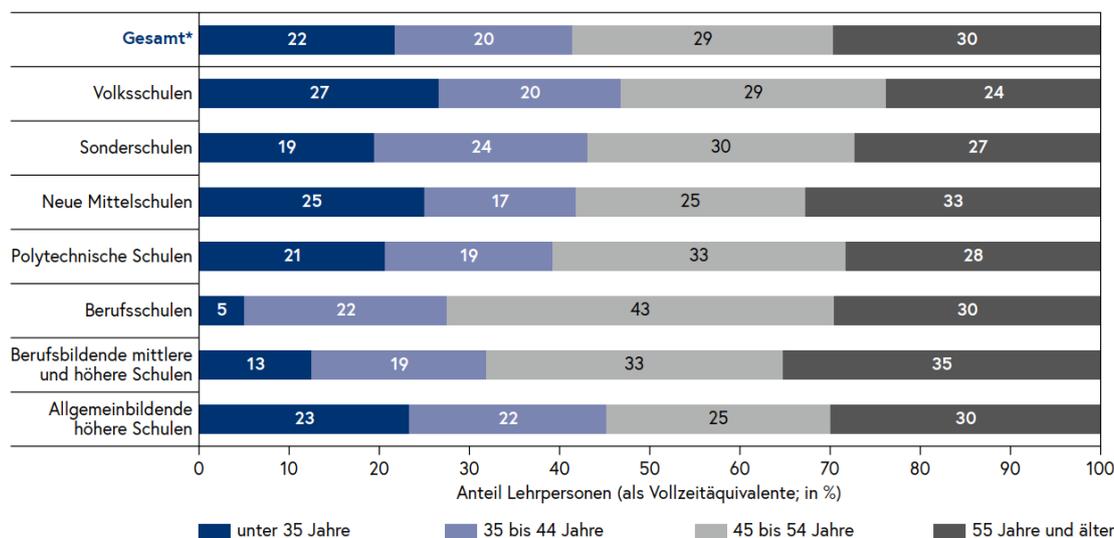
Im folgenden Abschnitt werden exemplarisch wichtige Ursachen für den Lehrkräftemangel in den DACH-Ländern zusammengefasst.

### Steigende Anzahl der Schüler\*innen

Die Anzahl der Schüler\*innen steigt in allen DACH-Ländern derzeit an. Ein Anstieg an Lehrer\*innen ist jedoch nicht zu erwarten (BMBWF, 2021; Klemm, 2022). In der Schweiz werden beispielsweise dem letzten Bildungsbericht (2018) zufolge in den Jahren zwischen 2018 und 2025 13% mehr Schüler\*innen erwartet (SKBF-CSRE, 2018). Allein aus dieser Prognose ergibt sich bereits ein zunehmender Lehrkräftemangel.

### Pensionierungswelle

In allen DACH-Ländern werden seit einigen Jahren sehr viele Lehrer\*innen pensioniert (BMBWF, 2021; Klemm, 2022; SKBF-CSRE, 2018). Während beispielsweise in Deutschland im Jahr 1994 noch 120.010 Lehrer\*innen pensioniert wurden, waren es im Jahr 2019 432.520 Lehrer\*innen (WiWo, 2020). Im Schuljahr 2019/20 waren in Österreich 30% der Lehrer\*innen 55 Jahre oder älter. In spätestens zehn Jahren werden diese Lehrer\*innen pensioniert werden. 29% der Lehrer\*innen waren in diesem Schuljahr zwischen 45 und 54 Jahre alt (siehe Abb. 1). Diese Anzahl der bevorstehenden Pensionierungen wird im aktuellen Nationalen Bildungsbericht für Österreich als „große Herausforderung für die Personalplanung und -entwicklung“ gewertet (BMBWF, 2021, S. 42). Die Pensionierungswelle ist demnach auch in Österreich ein anhaltendes Problem. Das bedeutet, dass es mehr neue Lehrer\*innen braucht und die derzeitigen Lehrer\*innen möglichst gehalten werden müssen, damit sich die Schere nicht noch weiter öffnet.



Anmerkungen: Die Werte für Statutschulen sind nicht dargestellt, finden sich aber im Online-Datenmaterial. Außer Lehrpersonal an Bundessportakademien und Schulen und Akademien des Gesundheitswesens. \* inkl. Lehrpersonen an Statutschulen.  
 Quelle: Statistik Austria (Lehrerstatistik). Darstellung: IQS.

Abb. 1: Altersverteilung der Lehrer\*innen in Österreich | Quelle: BMBWF, 2021

Auch in der Schweiz ist die Anzahl an Pensionierungen derzeit noch immer hoch, wenn auch für die nächsten Jahre ein Abflachen dieses Effekts erwartet wird. 1998 waren noch 20% der Lehrer\*innen älter als 50 Jahre, zwischen den Jahren 2009 und 2012 waren es hingegen 34%. Seitdem geht die Anzahl der Lehrer\*innen, die über 50 Jahre alt sind, leicht zurück. In den kommenden Jahren soll sie unter 30% sinken (BFS, 2017; SKBF-CSRE, 2018).

### Teilzeitbeschäftigung

Erhöhte Teilzeitpensen der Lehrer\*innen sind ebenfalls in allen DACH-Ländern zu finden. In der Schweiz ist die Teilzeitbeschäftigung von Lehrer\*innen sehr hoch, auch höher als in anderen Berufen mit ausgeprägter Frauenquote (BFS, 2017; SKBF-CSRE, 2018). Der durchschnittliche Grad der Beschäftigung liegt über die Kantone hinweg bei ca. 60% (s. Abb. 2). Gut 40% der PH-Absolvierenden arbeiten mit einem Pensum von 50 bis 89%, fast 10% der PH-Absolvierenden arbeiten mit einem Teilzeitpensum von weniger als 50% (BFS, 2019). In Deutschland arbeiteten an allgemeinbildenden Schulen im Schuljahr 2020/2021 etwa 40% der Lehrer\*innen mit einem Teilpensum (Statistisches Bundesamt, 2021). In Deutschland ist dies seit dem Jahr 2011 der höchste Stand an Teilzeitpensen, wie das Bundesamt für Statistik im August 2022 mitteilte. Im Jahr 2011 arbeiteten 39% der Lehrer\*innen mit einem Teilzeitpensum (RP-Online, 2022).

### Durchschnittlicher Beschäftigungsgrad von Lehrpersonen auf der Primarstufe

Daten: BFS; Berechnungen: SKBF

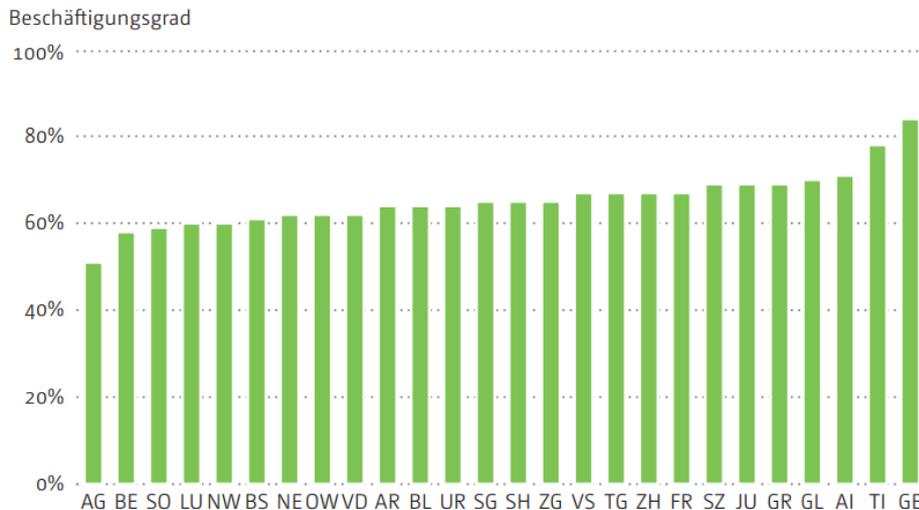


Abb. 2: Durchschnittlicher Beschäftigungsgrad von Lehrer\*innen in der Primarstufe nach Kantonen |  
Quelle: SKBF-CSRE, 2018

### Erhöhte Abbrecherquoten

Ein weiteres Problem sind hohe Abbrecherquoten bei Berufseinsteigenden in den ersten Jahren als Lehrer\*in (Sandmeier & Herzog, 2022). Dies wird auf einen Realitätsschock, auf die oft schwierigen Arbeitsbedingungen der Lehrer\*innen und fehlende Begleitstrukturen für Berufseinsteigende zurückgeführt.

### Zu wenig Wertschätzung

Darüber hinaus erfährt der Lehrerberuf in den DACH-Ländern wenig Wertschätzung, so die Stimmen in Medien von den Lehrerverbänden. Dabei geht es nicht nur um die fehlende Anerkennung von Leistung(en). Wertschätzung spiegelt sich auch im Erleben von Aufmerksamkeit, im Erhalten von konstruktivem Feedback, im Erleben von sozialer Unterstützung, im Ausüben sinnvoller Tätigkeiten, dem passgenauen Einsatz im Hinblick auf Aufgaben und Kompetenzen. Fehlen diese den Personaleinsatz, die Personalentwicklung, Personalbeurteilung, Personalführung und Personalunterstützung betreffenden wertschätzenden Haltungen oder sind sie nur rudimentär vorhanden, kann ein Arbeitsplatzwechsel bzw. ein Ausscheiden aus dem Schuldienst näher rücken. Wissenschaftliche Untersuchungen zu dem Thema wären wünschenswert.

### Mentale Erschöpfung der Lehrer\*innen

Lehrer\*innen fühlen sich zunehmend mental erschöpft. Besondere Belastungsfaktoren sind die Durchführung und Überwachung der Corona-Maßnahmen, der Lehrkräftemangel und das schwierige Verhalten von Schüler\*innen, welches mitunter auf die Corona-Pandemie zurückzuführen ist. Auch viele Überstunden belasten die Lehrer\*innen vermehrt (Robert Bosch Stiftung, 2022; Huber et al., 2020). Der Zusammenhang von mentaler Erschöpfung und den Kündigungsraten von Lehrer\*innen sollte wissenschaftlich untersucht werden. Wie bereits Sandmeier und Herzog angemerkt haben, fehlt es an „nationalen repräsentativen und standardisierten Datenerhebungen, um neben den Faktoren bei den einzelnen Lehrpersonen auch kontextuelle Gründe zu identifizieren, die zu einer erhöhten Kündigungsrate führen“ (Sandmeier & Herzog, 2022, S. 8).

### Lohnniveau und Lohnentwicklung im Benchmark mit vergleichbaren Branchen

Natürlich werden auch weitere Einstellungsbedingungen und der Lohn von den Lehrer\*innen-Verbänden diskutiert, differenziert nach Einstiegslohn und Lohnentwicklung. Hier gibt es Unterschiede in den Ländern und innerhalb der Länder nach Schulform oder Region, z.B. zeigen sich kantonale Unterschiede in der Schweiz.

## 3. Lösungsansätze

Im folgenden Abschnitt werden mögliche Lösungsansätze zusammengefasst, mit denen dem Lehrkräftemangel begegnet wird oder die zur Diskussion stehen. Es wird unterschieden zwischen vorübergehenden und mittel- oder längerfristigen bzw. nachhaltigen Lösungsansätzen. Kurzfristige Lösungsansätze sind geeignet, um kurzfristig den Lehrkräftemangel zu überbrücken. Nachhaltige Lösungen sollen auf lange Sicht den Mangel bekämpfen, in dem an den grundlegenden Strukturen der Arbeitssituation der Lehrer\*innen und an der Lehrerbildung Veränderungen vorgenommen werden.

An dieser Stelle muss beachtet werden, dass sich die Ausgestaltung des Arbeitsplatzes, die Arbeitsbedingungen bis hin zur Lehrerbildung in den DACH-Ländern unterscheiden und für jedes Land differenzierter diskutiert werden müssten. Hier soll eine Benennung der Diskussionspunkte in skizzenhafter Form erfolgen.

### 3.1 Kurzfristige Lösungsansätze

#### Reaktivierung von pensionierten Lehrer\*innen

Die Reaktivierung von pensionierten Lehrer\*innen auf freiwilliger Basis ist bereits Praxis. Es gibt viele ehemalige Lehrer\*innen, die sich gern engagieren, gut dosiert und thematisch fokussiert. Auch für die Schulen und Schüler\*innen ist es vorteilhaft, wenn sie auf erfahrene Lehrer\*innen zurückgreifen können.

### **Teilzeit, Teilpensen, Kontingentreduktionen vorübergehend aufstocken**

Viele Lehrer\*innen arbeiten in Teilzeit. Eine vorübergehende Aufstockung kann helfen. Diese sollte nicht verpflichtend vollzogen werden, sondern im Einverständnis, da sonst ein kurzfristiger Ausstieg vieler dieser Personen die Mangelsituation noch verschärfen würde. Zudem könnte ein Verbot an Teilzeit oder Teilpensen längerfristig die Unattraktivität des Lehrerberufs erhöhen. Für viele Schulen sind die Teilpensen auch immer eine Möglichkeit, einen kurzfristigen Personalausfall durch eine vorübergehende Aufstockung zu kompensieren.

### **Erhöhung der Klassengröße**

Die Erhöhung der Klassengrößen ist ein einfach umsetzbares und kontrovers diskutiertes Mittel, um dem Lehrkräftemangel sehr kurzfristig zu begegnen. Der aktuelle Stand der Forschung zeigt nicht eindeutig, ob sich die Klassengrößen auf den Lernfortschritt der Schüler\*innen auswirkt (Jepsen, 2015). Lehrer\*innen fühlen sich jedoch durch zu große Klassen belastet (van Dick, 1999). Auch aufgrund von räumlichen Begebenheiten in den Schulen können die Klassengrößen nur begrenzt erhöht werden.

### **Einsatz von Quer- und Seiteneinsteigern sowie Betreuung und Unterstützung**

Der Einsatz von Quer- und Seiteneinsteigern an Schulen wird stark propagiert. Problematisch ist vor allem, dass diese meist ohne pädagogische Vorkenntnisse als Lehrer\*innen an Schulen eingesetzt und diese Qualifikationen erst im Laufe der Zeit nachgeholt werden. Klar ist aber auch, ohne die Beschäftigung von Quereinsteigern könnten viele Klassen wahrscheinlich gar nicht unterrichtet werden. Es ist dennoch dringend notwendig, verbindliche Qualitätsstandards für den Quer- und Seiteneinstieg festzusetzen. Die Berufsverbände fordern eine Qualifikation und eine nötige Betreuung und Unterstützung von Berufseinsteigern, unabhängig, ob es sich um einen regulären klassischen Einstieg handelt oder um einen sogenannten Quer- bzw. Seiteneinstieg. Auch würde eine Einstellung von Personen ohne Qualifikation den Berufsstand und das damit verbundene Image weiter schwächen. Hier werden landesweite klare und einheitliche Regelungen benötigt.

## **3.2 Nachhaltige Lösungsansätze**

### **Maßnahmen auf Basis jährlicher Bedarfsprognosen für Lehrer\*innen**

Die Bedarfsprognosen für Lehrer\*innen sollten in Zukunft jedes Jahr aktualisiert werden. Dies gilt für alle DACH-Länder. Auf diese Weise könnten nachhaltige Maßnahmen der Personalplanung von der Politik und den Schulen besser umgesetzt werden (Bertelsmann Stiftung, 2019). Dies ist auch wichtig, da der Lehrkräftemangel zyklisch zu verlaufen scheint und damit ein immer wiederkehrendes Problem ist (Hodel, 2005; Klemm, 2022).

### Potenziellen Nachwuchsbereits während der Schullaufbahn motivieren

In gymnasialen Abschlussjahrgängen könnte zu Anfang des Schuljahrs der Beruf „Lehrer\*innen“ eingehend mit all seinen positiven Seiten und seinen Herausforderungen vorgestellt werden. Die Schüler\*innen könnten Fragen zu dem Beruf stellen und sich eingehend damit auseinandersetzen, ob der Lehrberuf zu ihnen passen könnte. Darüber hinaus könnten Lehrer\*innen Schüler\*innen gesondert ansprechen, die ihnen als besonders geeignet für diesen Beruf erscheinen und interessierte Schüler\*innen auf dem Weg ins Lehramtsstudium unterstützen. Dazu gehört auch vermehrt, Praktika für Schüler\*innen an den Schulen anzubieten.

### Mehr Beratung, Reflexion und Praxisanteile im Lehramtsstudium

Lehramtsstudierende während des Studiums durch Beratungsangebote zu begleiten und sie zu kritischer Reflexion über ihre Eignung und Neigung zu motivieren, wird ebenfalls gefordert (Weyand, 2017). Darüber hinaus ist die Erhöhung der Praxisphasen der Lehrerbildung ebenfalls ein diskutierter Lösungsansatz (Rheinländer & Scholl, 2020). Dies könnte sogar bis hin zu einem bezahlten Dualstudium für das Lehramt gedacht werden. Prinzipiell ist der Ansatz von mehr oder längeren Praxisphasen im Lehramtsstudium sehr sinnvoll, vor allem wenn es um die hohen Abbrecherquoten im Referendariat und in den ersten Berufsjahren geht. An dieser Stelle setzt oft ein Realitätsschock ein (Tagesschau, 2022). Dieser könnte möglicherweise durch frühzeitige Praxisphasen vermieden werden. Studierende könnten auf diesem Weg auch Lehrer\*innen im Unterricht unterstützen. Es müssen jedoch Konzepte gefunden werden, die einen Mehraufwand für die Lehrer\*innen vermeiden, wenn die Studierenden eingearbeitet werden müssen.

### Unterstützung in den ersten Berufsjahren

Da besonders in den ersten Berufsjahren und im Referendariat viele Lehrer\*innen und angehende Lehrer\*innen ihre berufliche Laufbahn abbrechen, müssen hier Strukturen geschaffen werden, die den Berufseinstieg erleichtern. Übergeordnete Veranstaltungen und Mentoringprogramme, welche einen konstruktiven Umgang mit den Herausforderungen des Berufs aufzeigen, könnten den Berufseinstieg erleichtern (Sandmeier & Herzog, 2022).

### Nachwuchs – auch für künftige Führungsaufgaben – frühzeitig fördern und Laufbahn- bzw. Karrieremöglichkeiten aufzeigen

Seit Jahren gibt es neben dem Lehrkräftemangel auch einen vermehrten Schulleitungsmangel (Smosarski, 2015). Im Jahr 2021 wollte jede fünfte Schulleitung einer repräsentativen Stichprobe deutscher Schulleitungen zufolge nicht weiter in ihrer derzeitigen Anstellung arbeiten (Cramer et al., 2021). Pfänder (2022) regt an, öfter geeignete Lehrer\*innen anzusprechen, ob sie sich die Übernahme einer Schulleitungsposition vorstellen könnten. Eine umfassende Strategie haben Huber und Kolleg\*innen mit dem Kooperationsprojekt „Entwicklung von Kompetenzen für pädagogische Führung“ der Stiftung der Deutschen Wirtschaft, der Robert Bosch Stiftung und des Instituts für Bildungsmanagement und Bildungsökonomie der Pädagogischen Hochschule Ludwigsburg entwickelt.

dagogischen Hochschule Zug verfolgt. Sie haben Ansätze für ein Konzept einer folgelogischen, stimmigen und verzahnten Qualifizierung des pädagogischen Personals von der Lehrkräftebildung bis hin zur Ebene der schulaufsichtlichen Führungskräfte als kontinuierlichem Prozess entwickelt und Empfehlungen für eine systematische, langfristig orientierte und nachhaltige Entwicklung entsprechender Kompetenzen in den verschiedenen Phasen der Lehrkräftebildung erarbeitet (Huber, Stiftung der Deutschen Wirtschaft & Robert Bosch Stiftung, 2015). Natürlich sollten auch weitere Laufbahnoptionen im Unterstützungssystem aufgezeigt und weiterentwickelt werden. Interessant sind internationale Beispiele von Laufbahnoptionen ohne Führungsaufgaben als Didaktische\*r Expert\*in. Diese Laufbahnoptionen könnten sich positiv nicht nur auf den Verbleib auswirken, sondern auch die Berufswahlentscheidung und damit für den Berufseinstieg.

### Mehr selbstorganisiertes Lernen

Verstärktes selbstorganisiertes Lernen in der Schulzeit kann ressourcenschonend und allgemein vorteilhaft für die Selbstorganisation der Schüler\*innen sein. Vorträge von Lehrer\*innen, die sinnvoll im Jahrgangsverbund, statt im Klassenverbund, gehalten werden können, sollten angedacht werden. Dieser Ansatz ist besonders gut für Schüler\*innen der gymnasialen Oberstufe geeignet. Dies soll nicht mit der simplen Vergrößerung von Klassen gleichsetzbar sein, sondern ein für sich stehendes und gewinnbringendes Lernkonzept darstellen, das Oberstufen-Schüler\*innen auch auf die Begebenheiten des universitären Lernens vorbereitet. Digital unterstütztes Lernen könnte ebenfalls gewinnbringend eingesetzt werden.

### Autonomie im kollegialen Umfeld

Schulleitungen sollten es sich verstärkt zur Aufgabe machen, sowohl die Autonomie der Lehrer\*innen als auch die kollegiale Unterstützung und Kooperation an ihren Schulen zu fördern. Dazu gehört auch eine positive Feedbackkultur (Sandmeier & Herzog, 2022). Das Empfinden von Autonomie ist für die Resilienz von Lehrer\*innen besonders wichtig. Sandmeier et al. (2022) fanden in einer Studie mit 533 Schweizer Lehrer\*innen, dass Autonomie die negativen Effekte der Arbeitsüberlastung abmildert.

### Multiprofessionelle Teams

Der Einsatz von multiprofessionellen Teams an Schulen ist sinnvoll (Huber & Ahlgrimm, 2012; Huber, 2020). Durch den Einsatz von Sozialpädagog\*innen, Sozialarbeiter\*innen, Fachpersonen für inklusive Förderung und Erzieher\*innen könnte das hohe Belastungsempfinden der Lehrer\*innen reduziert werden. Auch könnten Fachkräfte eingestellt werden, um den administrativen Aufwand für Lehrer\*innen und Schulleitungen zu verringern.

### Erhöhung der Löhne

Ein Lösungsansatz, der immer mal wieder zur Diskussion steht, ist die Erhöhung der Löhne bzw. eine verbesserte Lohnentwicklung. Dieser Ansatz hat seine Berechtigung, da ein hohes Gehalt natürlich die Attraktivität eines Berufs erhöht. Auf der anderen Seite wird auch darauf hingewiesen, dass höhere Gehälter derzeit dazu führen könnten, dass noch mehr Lehrer\*innen in Teilzeit arbeiten würden. Im Austausch mit Schulleitungen wird v.a. mehr Transparenz gefordert, insbesondere in manchen Schweizer Kantonen seien hier durch die Einführung von Lohnbändern neben Lohnklassen und -stufen weitere Intransparenzen geschaffen worden. Dadurch ergeben sich aber auch positive Möglichkeiten, wie eine verbesserte Möglichkeit der „Leistungsorientierten Besoldung“ (Lob) und die Erhöhung der Entscheidungskompetenz der Schulleitung, was wiederum neben der Fairness für Arbeitseinsatz auch die Leistungsorientierung erhöhen soll.

### Betriebliches Gesundheitsmanagement und Kinderbetreuung

Schule muss, wie jeder größere Betrieb auch, seinen Mitarbeitenden ein betriebliches Gesundheitsmanagement bieten. Auch Kinderbetreuungsplätze müssten ausgebaut werden, um den Lehrer\*innen einen schnellen Wiedereinstieg ins Berufsleben nach der Elternzeit zu ermöglichen (Sandmeier & Herzog, 2022). Hier sollte ebenfalls an eine betriebliche Kinderbetreuung direkt an der Schule gedacht werden, wie sie auch bei vielen größeren Betrieben möglich ist.

### Arbeits(platz)bedingungen vielfältig verbessern

Allgemein müssen die Arbeitsbedingungen für Lehrer\*innen verbessert werden. Dazu gehören bessere Personalentwicklungskonzepte, Aufstiegsmöglichkeiten (z.B. Herzog & Leutwyler, 2010), job enrichment, job rotation sind weitere Ansätze, klarer abgrenzbare Arbeitszeiten und Pausen, Arbeitsplätze für jede Lehrer\*innen an den Schulen und die Ausstattung mit Hardware wie Laptops durch Schulen. Darüber hinaus könnten „Auszeiten“ in Form von Sabbaticals oder auch Arbeitsplatzwechsel in Form von Abordnungen, die dazu beitragen, neue Perspektiven zu gewinnen und Reflexionsanlässe zu schaffen, stärker unterstützt werden. Auch der Ausbau von Sekretariatsarbeit oder weitere administrative Unterstützungsstrukturen wird diskutiert und es gibt internationale Beispiele. Vor allem wenn Arbeitszeiten aus diesen Aufgaben ausbezahlt werden müssen, wird deutlich, dass andere Fachkräfte hier günstiger kommen, ggf. auch motivierter und kompetenter sind.

### Professionalisierung der Arbeit mit Eltern

Elternzusammenarbeit wird gewünscht. Wenn sie fehlt, entstehen hohe Aufwände bei den Lehrer\*innen in der Kompensation, z.B. in Brennpunktschulen oder in der Entwicklung. Andererseits gibt es auch, so wird es in der Profession erzählt, mehr und mehr Klagen von Eltern und sogenannte Helikoptereltern verursachen weitere Aufwände. Hier werden vorhandene gute systematische Konzepte benötigt.

### Personalgewinnungsstrategien auf Schulebene

Schulleitungen und ihre Teams bauen derzeit die Kommunikationsmaßnahmen aus. Sie etablieren Öffentlichkeitsarbeitskonzepte, auch spezielle Personalmarketingkonzepte. Sie etablieren Datenbanken zum Versand von „Schulwerbung“, arbeiten am Image der Schule, verbessern ihre Website, intensivieren die Kommunikation in meist mehreren Kanälen der sozialen Medien. Sie entwickeln Imagefilme, spezielle Videos über die Schule und die Personen, die sie suchen. Sie werben mit guten Arbeitsbedingungen, mit einer hohen Kollegialität, mit einer starken pädagogischen Orientierung und ihrer Leidenschaft für ihre Schüler\*innen. Sie laden zu Teamsitzungen ein, fragen die Praktikant\*innen direkt an, werben Kolleg\*innen von anderen Schulen, verteilen Geschenke beim Vorstellungsgespräch, im Idealfall mit Sponsoring von lokalen Firmen, womöglich erhöhen sie das Schulbudget für Teamanlässe und Personalrituale (z.B. für Dienstjubiläums- oder Geburtstagsgeschenke). In der Schweiz werden Lohnmöglichkeiten ausgereizt, z.B. drei zusätzliche Stufen oder Arbeitsmarktzulagen (aktuell auf Mangel für spezielle Fächer, im Ausgleich zur Lohndifferenz) oder Funktionszulage. Es entsteht auch ein neues Angebot von Dienstleistern für Personalvermittlung, auch spezialisiert auf Schule oder den Bildungsbereich. Auch wird insgesamt die Entwicklung von Profil, Leitbild, Kultur diskutiert und angestrebt.

### Umgestaltung der klassischen tradierten Schule – weg vom festen Unterrichtstakt und festen Klassenverbänden

Meist nicht aus Personalmangel, sondern aus pädagogischen Gründen ist der Umbau der Schule zu beobachten: Arbeit in unterschiedlichen Gruppenverbänden von Schüler\*innen, in homogenen und heterogenen Gruppen, teilweise jahrgangsübergreifend, eine Durchmischung des Schulalltags mit Angeboten von Lern- und Erziehungszeiten, mit Angeboten aus dem Unterricht und aus dem Ganztage, mit höheren Anteilen von personalisiertem Lernen, Lehrvorträge in fachlichen Jahrganggruppen (Zusammenlegung von Klassen), Nutzung der Möglichkeiten der Digitalität. Hier entsteht ein interessanter Diskurs, auch im Kontext dieses Artikels.

### Und?

Und natürlich müsste noch mehr diskutiert werden. Was fällt Ihnen noch ein? Schreiben Sie uns unter [Personalmangel@EduLead.net](mailto:Personalmangel@EduLead.net), diskutieren Sie mit [WELS.EduLead.net](http://WELS.EduLead.net) und [WELS.EduLead.net/Personalmangel](http://WELS.EduLead.net/Personalmangel).

## 4. Fazit

Der Mangel an Fachpersonen in Schule ist ein ernstes und weitreichendes Problem, das sowohl schneller als auch nachhaltiger Lösungen bedarf. Wir haben in unseren Ausführungen versucht, einige Lösungsansätze kurz zu skizzieren. Ein Aspekt, der zwar den Lehrkräftemangel nicht zu beheben vermag, aber dennoch geeignet ist, die Situation insgesamt zu verbes-

sern, ist die Kooperation in der Schule. Vor allem drei wichtige Gründe sprechen für verstärkte Kooperation in Schulen, zwischen Schulen und von Schulen mit anderen, außerschulischen Partnern: Zum einen können die komplexen Anforderungen, die an Schulen gestellt werden, durch Kooperation passgenauer und ressourcenschonender bewältigt werden. Zusammenarbeit ermöglicht darüber hinaus durch die Aktivierung der Potenziale mehrerer hoch qualifizierter Fachleute eine Qualitätssteigerung der schulischen Prozesse. Nicht zuletzt ist Kooperation in einer Schule, die auf Mündigkeit und Verantwortlichkeit hin erziehen soll, anders als in der Wirtschaft nicht nur Mittel, sondern selbst ein Ziel an sich: Kooperation in Schulen muss unter einer pädagogischen Perspektive gesehen werden und die Schule soll durch eigenes kooperatives Handeln ihren Schüler\*innen ein Vorbild sein. Aufgabe aller für Bildungsprozesse Verantwortung Tragender ist, durch Kooperation Entwicklungsprozesse in Gang zu setzen, welche die Problemlösungsfähigkeit und Leistungsfähigkeit der Schüler\*innen und die der Schule insgesamt zu erhöhen versprechen (Huber, Ahlgrimm & Hader-Popp, 2020).

## Literaturverzeichnis

Bertelsmann Stiftung (2019). *Lehrermangel in Grundschulen bis 2030 größer als bislang erwartet*. <https://www.bertelsmann-stiftung.de/de/themen/aktuelle-meldungen/2019/september/lehrermangel-in-grundschulen-bis-2030-groesser-als-bislang-erwartet/>

BFS [Bundesamt für Statistik] (2017). *Szenarien 2016-2025 für das Bildungssystem: Bildungsperspektiven*. Neuenburg: BFS.

BFS [Bundesamt für Statistik] (2019). *Von der Hochschule ins Berufsleben. Ergebnisse zur Schweizer Hochschulabsolventenbefragung der Abschlussjahrgänge 2014 und 2018*. Neuchâtel: Bundesamt für Statistik.

BMBWF [Bundesministerium für Bildung, Wissenschaft und Forschung] (2021). *Nationaler Bildungsbericht für Österreich 2021*. <https://www.bmbwf.gv.at/Themen/schule/bef/nbb.html>

Brägger, M. (2016). *Lehrpersonen und die individuelle Gestaltung ihres Arbeitspensums. Bericht zuhanden des Dachverbands Lehrerinnen und Lehrer Schweiz*. Wallisellen: Landert Brägger Partner.

Cramer, C., Groß Ophoff, J., Pietsch, M. & Tulowitzki, P. (2021). Schulleitung in Deutschland. Repräsentative Befunde zur Attraktivität, zu Karrieremotiven und zu Arbeitsplatzwechselabsichten. *DDS – Die Deutsche Schule*, 113(2), 132–148.

Deutsches-Schulportal (2022). *Schuljahr 2022/23–Lehrermangel verschärft sich weiter*. <https://deutsches-schulportal.de/bildungswesen/lehrermangel-bleibt-bundesweit-ein-problem/>

Herzog, S. & Leutwyler, B. (Hrsg.) (2010). *Entwicklungslandkarte für Lehrpersonen. Notwendigkeit, Konzept und Implikationen eines biografisch orientierten Personalentwicklungsinstruments*. Haupt Verlag.

Hodel, G. (2005). „Kinder, immer nur Kinder, aber Lehrer bringt keiner!“ *Bildungspolitische Massnahmen zur Steuerung des Bedarfs an Primarlehrkräften in den Kantonen Bern und Solothurn zwischen 1848 und 1998*. Peter Lang.

Huber, S.G. & Ahlgrimm, F. (Hrsg.). (2012). *Kooperation. Aktuelle Forschung zur Kooperation in und zwischen Schulen sowie mit anderen Partnern* (S. 185–200). Waxmann.

Huber, S. G., Stiftung der Deutschen Wirtschaft (sdw) & Robert Bosch Stiftung (RBS) (Hrsg.). (2015). *Schule gemeinsam gestalten. Entwicklung von Kompetenzen für pädagogische Führung. Beiträge zu Leadership in der Lehrerbildung*. Waxmann.

Huber, S. G. (2020). Professionelle Lerngemeinschaften, Schulnetzwerke und Bildungslandschaften. In P. Bollweg, J. Buchna, T. Coelen & H.-U. Otto (Hrsg.), *Handbuch Ganztagsbildung* (S. 1109–1122). Springer.

Huber, S. G., Ahlgrimm, F. & Hader-Popp, S. (2020). Kooperation in der Schule, mit anderen Schulen und mit außerschulischen Einrichtungen. In S. G. Huber (Hrsg.), *Handbuch für Steuergruppen. Grundlagen für die Schulentwicklung und das Schulmanagement*, 4. überarb. und erw. Aufl. (S. 485–517). Carl Link.

Huber, S. G., Günther, P. S., Schneider, N., Helm, C., Schwander, M., Schneider, J. A., & Pruitt, J. (2020). *COVID-19 und aktuelle Herausforderungen in Schule und Bildung. Erste Befunde des Schul-Barometers in Deutschland, Österreich und der Schweiz*. Waxmann.

Jeong, D.W. & Luschei, T. F. (2018). Are teachers losing control of the classroom? Global changes in school governance and teacher responsibilities, 2000–2015. *International Journal of Educational Development*, Elsevier, vol. 62(C), 289–301.

Jepsen, C. (2015). Wie wichtig ist die Klassengröße für den Lernerfolg? *IZA World of Labor* 2015: 190 doi: 10.15185/izawol.190

Klemm, K. (2020). *Lehrkräftemangel in den MINT-Fächern. Kein Ende in Sicht. Zur Bedarfs- und Angebotsentwicklung in den allgemeinbildenden Schulen der Sekundarstufen I und II am Beispiel Nordrhein-Westfalens. Gutachten im Auftrag der Telekom-Stiftung*. [www.telekom-stiftung.de/lehrkraeftemangel](http://www.telekom-stiftung.de/lehrkraeftemangel)

Klemm, Klaus (2022). *Entwicklung von Lehrkräftebedarf und -angebot in Deutschland bis 2035 – Aktualisierte Expertise*. Essen: Verband Bildung und Erziehung.

KMK (2022). *Lehrereinstellungsbedarf und -angebot in der Bundesrepublik Deutschland 2021–2035*. Berlin. <https://www.kmk.org/dokumentation-statistik/statistik/schulstatistik/lehrkraefteeinstellungsbedarf-und-angebot.html>

Meier, C. (2022). *Lehrermangel: Basel und Zürich atmen auf, Lage in Bern angespannt*. <https://www.nau.ch/news/schweiz/lehrermangel-basel-und-zurich-atmen-auf-lage-in-bern-angespannt-66235134>

Nationaler Bildungsbericht (2022). *Bildung in Deutschland 2022. Ein indikatorengestützter Bericht mit einer Analyse zum Bildungspersonal*. <https://www.bildungsbericht.de/de/bildungsberichte-seit-2006/bildungsbericht-2022/bildung-in-deutschland-2022>

OECD (2021). *Bildung auf einen Blick 2021: OECD-Indikatoren*. wbv Media. <https://doi.org/10.3278/6001821ow>

Pfänder, H. (2022). *Schulleitung – Überraschen, einfach ansprechen!* <https://www.zeit.de/2022/32/schulleitung-schule-lehrer-fachkraeftemangel>

Rheinländer, K., & Scholl, D. (2020). *Verlängerte Praxisphasen in der Lehrer\*innenbildung: Konzeptionelle und empirische Aspekte der Relationierung von Theorie und Praxis*. Julius Klinkhardt.

Robert Bosch Stiftung (2022). *Das Deutsche Schulbarometer – Lehrkräfte stehen unter enormem Druck*. <https://www.bosch-stiftung.de/de/lehrkraefte-stehen-unter-enormem-druck>

RP-Online (2022). *Höchste Quote seit 2011: Immer mehr Lehrkräfte arbeiten in Teilzeit*. [https://rp-online.de/panorama/deutschland/lehrer-deutschland-immer-mehr-arbeiten-in-teilzeit-hoechster-stand-seit-2011\\_aid-74932955](https://rp-online.de/panorama/deutschland/lehrer-deutschland-immer-mehr-arbeiten-in-teilzeit-hoechster-stand-seit-2011_aid-74932955)

Sandmeier, A. & Herzog, S. (2022). *Lehrkräftemangel – Fakten, Gründe, Massnahmen*. Pädagogische Hochschule Schwyz. DOI: 10.5281/zenodo.6983545

Sandmeier, A., Baeriswyl, S., Krause, A., & Muehlhausen, J. (2022). Work until you drop: Effects of work overload, prolonging working hours, and autonomy need satisfaction on exhaustion in teachers. *Teacher and Teacher education*, p. 118.

Schulministerium NRW (2022). *Statistikpaket Schuljahresbeginn 2022/23*. <https://www.schulministerium.nrw/presse/pressemitteilungen/ministerin-feller-die-schulen-haben-die-zeit-fuer-einen-sicheren>

SKBF-CSRE (2018). *Bildungsbericht Schweiz 2018 – Schweizerische Koordinationsstelle für Bildungsforschung. Aarau*. <https://www.skbf-csre.ch/bildungsbericht/bildungsbericht/>

Smosarski, M. (2015). Bundesweiter Notstand. Zum Schulleitungsmangel in den einzelnen Bundesländern. *Beruf: Schulleitung*, 10, 9–10.

Statistisches Bundesamt, (2022). *Beschäftigungsumfang der Lehrkräfte 2020/2021 in allgemeinbildenden Schulen nach Bundesländern in %*. [https://www.destatis.de/DE/Presse/Pressemitteilungen/Grafiken/Newsroom/2022/\\_Interaktiv/20220812-lehrkraefte-beschaeftigungsumfang.html](https://www.destatis.de/DE/Presse/Pressemitteilungen/Grafiken/Newsroom/2022/_Interaktiv/20220812-lehrkraefte-beschaeftigungsumfang.html)

Tagesschau (2022). *Lehrermangel in Deutschland. Warum der Lehrerberuf für viele unattraktiv ist*. <https://www.tagesschau.de/inland/lehrermangel-schulen-101.html>

van Dick, R. (1999). *Stress und Arbeitszufriedenheit im Lehrerberuf. Eine Analyse von Belastung und Beanspruchung im Kontext sozialpsychologischer, klinisch-psychologischer und organisationspsychologischer Konzepte*. Marburg: Tectum.

Vienna Online (2022). *Steigender Lehrermangel in einigen Fächern und Regionen*. <https://www.vienna.at/steigender-lehrermangel-in-einigen-faechern-und-regionen/7496263>

Weyand, B. (2017). Eignung reflektieren, Potenziale entdecken und Leadership fördern. In S. G. Huber & N. Schneider (Hrsg.), *Schulverwaltung spezial. Zeitschrift für Schulgestaltung und Schulentwicklung*, 19(3), 107–109.

WiWo (2020). *Viermal so viele Lehrer im Ruhestand: Das steckt hinter der Pensionärs-Flut*. <https://www.wiwo.de/finanzen/vorsorge/blick-hinter-die-zahlen-6-pensionaere-viermal-so-viele-lehrer-im-ruhestand-das-steckt-hinter-der-pensionaers-flut/25539728.html>

Wübben Stiftung (2022). *impaktlab impulse: Schulleitung? Nein, danke! Zu den Gründen, die das Amt unattraktiv machen*. Wübben Stiftung.

## Autor\*innen

### **Stephan Gerhard Huber**, Prof. Dr.

Inhaber des Exzellenz-Lehrstuhls Leadership, Quality Management and Innovation, Abteilung für Bildungsforschung, der Linz School of Education, JKU Linz sowie Leiter des Instituts für Bildungsmanagement und Bildungsökonomie IBB der Pädagogischen Hochschule Zug, Dozent an den PHn OÖ, NÖ, LU, SZ, WG sowie Adjunct Professor am GIER der Griffith University Brisbane und Senior Research Fellow an der Education University of Hong Kong. Er leitet das Schul-Barometer für Deutschland, Österreich und die Schweiz ([www.Schul-Barometer.net](http://www.Schul-Barometer.net)), die World School Leadership Study, den Young Adult Survey Switzerland ([www.chx.ch/YASS](http://www.chx.ch/YASS)) und das World Education Leadership Symposium ([WELS.EduLead.net](http://WELS.EduLead.net)).

Kontakt: [stephan.huber@phzg.ch](mailto:stephan.huber@phzg.ch)

### **Larissa Lusnig**, M.A.,

arbeitet als Projekt-Mitarbeiterin an der Erfurt School of Education der Universität Erfurt und in Kooperation mit dem Institut für Bildungsmanagement und Bildungsökonomie der Pädagogischen Hochschule Zug. Ihre Forschungsschwerpunkte umfassen derzeit den Lehrkräftemangel und die Schulleitungsentwicklung.

Kontakt: [larissa.lusnig@bildungsmanagement.net](mailto:larissa.lusnig@bildungsmanagement.net)