

Stephan Gerhard Huber

Pädagogische Hochschule Zug, Johannes Kepler Universität Linz, Pädagogische Hochschule Schwyz

Larissa Lusnig

Universität Erfurt, Pädagogische Hochschule Zug

Personalmangel an Schulen

Systematischer umfangreicher Maßnahmenkatalog in der Gesamtschau und Einschätzung ausgewählter Maßnahmen aus der Praxis

DOI: <https://doi.org/10.53349/schuleverantworten.2023.i2.a332>

Schulischer Personenmangel ist ein Thema, welches auch die Schuldemokratie betrifft. So fallen häufig zuallererst Projekte weg, die über den Regelschulbetrieb hinausgehen, z.B. auch individuelle Angebote, bei denen die Schüler*innen schulische Mitbestimmung und eine demokratische Schulkultur erproben können. Dem schulischen Personalmangel zu begegnen, ist also auch vor diesem Hintergrund wichtig. Auf Basis der beiden bereits erschienenen Aufsätze in #schuleverantworten zu dem Thema (Huber & Lusnig, 2022; Huber, Helm & Lusnig, 2023) und eines Expert*innenaustauschs im Rahmen der Fachtagung WELSFocus 2023 wird im vorliegenden Artikel ein systematischer und umfangreicher Maßnahmenkatalog zurzeit diskutierter Lösungsansätze vorgestellt. Weiterhin werden empirische Befunde einer Befragung von 37 Schulleitungen und 715 pädagogischen Mitarbeitenden an Schulen in herausfordernder Lage beschrieben, welche ausgewählte Maßnahmen aus dem Maßnahmenkatalog eingeschätzt haben.

Lehrkräftemangel, Personalmangel, Schule, Maßnahmen

Maßnahmenkatalog zur Begegnung des schulischen Personalmangels

In den Ausgaben 3/2022 und 1/2023 von #schuleverantworten haben wir bereits die Problemlagen und Hauptursachen des schulischen Personalmangels in Österreich, Deutschland und der Schweiz dargestellt sowie mögliche Lösungsansätze skizziert (Huber & Lusnig, 2022; Huber, Helm & Lusnig, 2023). Diese und weitere Lösungsansätze wurden bei der Fachtagung WELSFocus am 15. März 2023 zur Diskussion gestellt und durch 300 Expert*innen ergänzt,

bestätigt, kommentiert und modifiziert. Aus den Ergänzungen zu den Lösungsansätzen sowie aus den Ergebnissen der zehn Diskussionsforen der Tagung zu unterschiedlichen Facetten des schulischen Personalmangels haben wir den folgenden Katalog erstellt, der mögliche Maßnahmen auf den Ebenen Bildungspolitik, Schulaufsicht, Hochschulen und in den Schulen selbst gebündelt zusammenstellt.

Der Maßnahmenkatalog beruht deshalb auch nicht auf den Empfehlungen der Autor*innenschaft, sondern ist vielmehr als eine Zusammenstellung der in den Fachkonferenzen, wissenschaftlichen Publikationen und medialen Berichterstattungen diskutierten Lösungsansätze zu verstehen. Einige der Empfehlungen bedürfen einer eingehenden Prüfung hinsichtlich möglicher kontraproduktiver Effekte, unerwünschter Nebeneffekte und Machbarkeiten.

Mögliche Maßnahmen der Bildungspolitik und Schulaufsicht

Anreize und Personalbindung durch Gehalt, Karriereperspektiven, Wertschätzung

- Mehr gesellschaftliche Wertschätzung, den sozialen Status des Berufs fördern
- Bildung in das gesamtgesellschaftliche Bewusstsein zurückholen und Verantwortung aller reflektieren
- Teilpensen der Lehrer*innen im Einverständnis vorübergehend aufstocken
- Pensionierte Lehrer*innen zurückgewinnen, einbinden und nach letzter Gehaltseinstufung entlohnen
- Höhere Einstiegsgehälter, Lohnerhöhungen, steuerfreie Vergütung von Überstunden und gleiche Bezahlung für alle Lehrämter
- Zulagen für Lehre unter schwierigen Bedingungen (z.B. für Personal an Brennpunktschulen)
- Bedarfsorientierte Budgetierung der Schulen: Personalschlüssel und Budgetrahmen für Schulen (besonders solche in herausfordernden Lagen) anpassen
- Gleiche Vergütung in allen Bundesländern, da unterschiedliche Vergütungen zu Abwanderungen in Gebiete mit besserer Bezahlung führen
- Attraktive Karriereperspektiven im Schulsystem und Entwicklungsmöglichkeiten für den Lehrberuf etablieren
- Gehaltsmodalitäten für Quereinsteiger*innen attraktiver gestalten
- Ausgebildete Lehrkräfte aus dem Ausland unbürokratisch einsetzen – mit fairen Löhnen und Perspektiven
- Übergang von Universität zu Referendariat automatisiert und fließend gestalten
- Arbeitsplatzsicherung für alle – Einstellungen vereinfachen

Unterstützung und Stärkung des Personals durch Weiterbildung, Entwicklungsangebote, Kooperation

- Schulbegleitung bzw. Einzelfallhilfe an allen Schulformen ermöglichen
- Räume schaffen für Schulentwicklung durch extern angeleitete Team- und Unterrichtsentwicklung

- Multiprofessionalität durch diverse Berufsfelder, die sich im Schulalltag einbringen, fördern, Bildungslandschaften etablieren und mit den nötigen finanziellen Ressourcen fördern
- Schulen vernetzen für den Austausch von Methoden und Wissen

Entlastung durch mutige Verantwortungsübernahme, Entscheidungsfreudigkeit und Zusatzangebote

- Standards für digitale Bildungskonzepte schaffen
- Für bürokratische Agilität sorgen
- Schulleitung als geteilte Position mit zwei gleichwertigen Verantwortungsbereichen neu definieren: Verwaltungsleitung (Buchhaltung, Administration) und pädagogische Leitung (Personal, Pädagogik)
- Zusätzliches nicht-unterrichtendes pädagogisches Personal (z.B. für Elternarbeit) einstellen
- Zusätzliches administratives Personal und Stellen bzw. Stunden für Mentoring von Praktikant*innen und Referendar*innen zur Verfügung stellen
- Referendariatsplatz am Wunschort zur Verfügung stellen, bürokratische Hürden abbauen und Langwierigkeit der Referendariatsbewerbung reduzieren

Innovation durch moderne Curricula, Gebäude und Skalierung alternativer Schulkonzepte

- Ausgleich Schularten: Bestimmte Schularten sollten mehr Funktionsstellen erhalten (z.B. Gymnasium – Gemeinschaftsschule)
- Nachhaltige Förderung und Skalierung von alternativen, innovativen und neuen Schulkonzepten
- Lehrpläne an die Anforderungen der Gesellschaft und Arbeitswelt anpassen und den (zeitlichen) Druck vom pädagogischen Personal nehmen, bestimmte Inhalte zu vermitteln, die für die Schüler*innen wenig Relevanz aufweisen
- Zeitgemäße Ausstattung von Schulgebäuden und Klassenräumen – Schulträger in die Pflicht nehmen
- Erweiterungen der Schulgebäude, viele Schulen haben mit Platzproblemen zu kämpfen

Mögliche Maßnahmen der Hochschulen

Dequalifizierungsprozesse aufgrund des akuten Lehrpersonenmangels stoppen – Krise als Innovationsmotor nutzen

- Quer- und Seiteneinstieg umbauen – Schüler*innen von den vielseitigen Kompetenzen von (fortgebildeten) Personen aus anderen Berufsfeldern profitieren lassen
- Quereinstieg als berufsbegleitende vollwertige Ausbildung anbieten
- Dem schlechten Image des Quereinstiegs konkret durch Qualitätsstandards und Mentoring begegnen

Studienbeginn vereinfachen durch neue Finanzierungsoptionen, Zulassungsbedingungen und konkretes Anwerben

- Lehramtsanwärter*innen finanziell und ideell fördern, z.B. mit Stipendien
- Duales Studium – Vertrag mit sofortiger Bezahlung
- Studierende bewerben sich bei einer Schule, haben dort eine Mentorperson und studieren berufsbegleitend, dadurch entfällt die belastungsreiche Zeit des Referendariats
- Für den Lehrberuf angemessen werben durch Zusammenarbeit mit Schulen und Abschlussjahrgängen
- Zulassungsbedingungen ändern bei gleichzeitiger Sicherstellung der Qualität
- Auswahl angehender Lehrpersonen nicht an Numerus Clausus und Noten binden (vgl. z.B. Recruiting von Teach First Deutschland)

Abbruchquoten mindern und Berufseinstieg erleichtern durch begleitete Praxis und Reflexion

- Eignungstests der Studienbewerber*innen vor Studienbeginn, um hohe Abbruchquote zu minimieren
- Mentoring und Begleitung von angehenden Lehrpersonen und Berufsanfänger*innen
- Verstärkter Praxisbezug durch Kooperationen und durchgehende/regelmäßige Präsenz in Schulen während der Semester
- Beratungs- und Reflexionsangebote
- Referendar*innen entlasten: Entzerrung des Referendariats

Lehrinhalte an die An- und Herausforderungen der modernen Gesellschaft anpassen

- Ausbildung in Bereichen wie Elternarbeit und Digitalisierung, bewusste Bildung der eigenen Lehridentität und Erweiterung der sozial-emotionalen und interkulturellen Kompetenzen
- Schulleitungen vor Übernahme des Amtes ausbilden
- Lehramtsstudierende für Bildungsarmut sensibilisieren

Mögliche Maßnahmen in den Schulen

Praktiker*innen stärken und entlasten durch systematische Kooperation

- Mehr Kooperation im Kollegium und im Ganzttag
- Unterstützung in der Schule durch multiprofessionelle Teams (an beruflichen Schulen gibt es z.B. kaum Psycholog*innen oder Schulbegleitung)
- Lehrpersonen von Aufgaben, die nicht die direkte Bildung betreffen, entlasten (z.B. Statistiken führen, Aufsichten, Materialien beschaffen, Schulverwaltungsarbeit)
- In der Zusammenarbeit mit Elternvertreter*innen Eltern stärker einbinden: Einladen und Durchführen der Klassenelternversammlung, Schulelternrat, eigenständiges Agieren der Elternvertreter*innen im schulischen Kontext verankern, akzeptieren und zulassen
- Außerschulische Organisationen (z.B. Vereine, Gemeinden, ...) einbinden

Schule als lernende Organisation verstehen: der Schulentwicklung die entsprechende Bedeutung beimessen

- Mehr Schulentwicklungsmöglichkeiten ausschöpfen: Evaluationen, Teamentwicklung, eigenständige Arbeitsteams
- Zusammenarbeit mit Eltern(-vertreter*innen) intensivieren, gemeinsames Entwickeln und Gestalten von Schulentwicklungskonzepten
- Schule nicht in Klassen und Fächern organisieren, sondern altersübergreifende und ganzheitliche Lernräume schaffen
- Anders mit dem bestehenden Personal arbeiten – Auflösung der 45-Minuten-Einheiten
- Nutzen digitaler Tools zur Veränderung der Schul- und Unterrichtsstruktur mit Sicherung der Bildungsqualität

Personalgewinnung und -entwicklung als essenzielle, kontinuierliche Aufgabe verstehen

- Personalgewinnungsstrategien auf Schulebene entwickeln
- Personalgewinnung und Personal-Bonding als gemeinsame Aufgabe eines Teams
- Bei Schüler*innen der Oberstufe für den Lehrberuf werben
- Personalentwicklungskonzepte erstellen
- On-Boarding-Methoden für neue Kolleg*innen und Quereinsteiger*innen etablieren
- Einbindung verschiedener Lehrpersonen und Qualifizierungsstufen durch Mentor*innen und Teams, wie professionelle Lerngemeinschaften
- Arbeitszeit klar definieren und zu Freizeit abgrenzen – Entgrenzung der Arbeit eindämmen
- Arbeitszeitkonto (jetzt Mehrarbeit für eine spätere Kompensation) einführen
- Bonus für Lehrpersonen, die eine überdurchschnittlich hohe Anzahl Weiterbildungsstunden vorweisen können
- Perspektiven im Rahmen eines Diversity Managements schaffen
- Positive Feedback-Kultur stärken
- Nur ein Unterrichtsfach statt zwei Fächer für Lehrer*innen

Schulleitungspersönlichkeiten ausbilden, die partizipativ führen und die Autonomie sowie die Entwicklung ihrer Schule anstreben

- Zugewandter Führungsstil
- Kompetenzorientierte/werteorientierte Leitungsformen, die sinnstiftendes Co-Konstruieren ermöglichen
- Diverse Leitungsteams implementieren
- Professionelles Führungskräftecoaching von Expert*innen
- Schulautonomie einfordern und nutzen
- Entlastung schaffen, wenn immer mehr zusätzliche Aufgaben der Schulentwicklung hinzukommen, z.B. durch qualifizierte Verwaltungsunterstützung
- Outsourcen von Aufgaben an die Schulträger
- Befähigung zu Personalmanagement stärken: Wissen um Weiterbildungen, dem Kollegium Angebote eröffnen

Unterrichten als Begleitung beim Lernen verstehen – Schüler*innen zur Selbstständigkeit erziehen

- Verlässliches Team-Teaching
- Prüfungskultur verändern
- Outsourcing von Korrekturen; Personen anstellen, die Korrekturen von Klassenarbeiten durchführen oder dabei unterstützen, z.B. Studierende
- Stundenplan der Schüler*innen reduzieren (optimierte Lehrpläne)
- Mehr selbstorganisiertes Lernen der Schüler*innen, Unterricht in Modulen/Domänen statt in Fächern
- Orientierung an für die Kinder und Jugendlichen relevanten Inhalten und Kompetenzen mit Blick auf die berufliche Anschlussfähigkeit
- Projektorientiertes Arbeiten, geöffnete Unterrichtsformen, moderne Bildungsinhalte orientiert an Bildung für nachhaltige Entwicklung (BNE)
- Klassenübergreifendes/jahrgangsübergreifendes Lernen
- Unterschiedliche Klassengrößen ausbauen: mehr Kleingruppen und Lernen in Klassenverbänden
- Notfalls Klassengrößen zeitweilig erhöhen
- Orientierung an der modernen Lernforschung
- Reduzierter Basisunterricht vormittags, non-formale Lernangebote (Projekte, AGs) nachmittags – unterstützt durch ein Tutorensystem (erfahrene Schüler*innen)
- Unterricht in Jahrgangsteams und mit Online-Plattformen vorbereiten
- Verstärkter Einsatz von Online-Unterricht bzw. Distance Learning, Hybridunterricht

Kurzum: Schule als attraktiven Arbeitsplatz gestalten

- Unterstützung in den ersten Berufsjahren im Quereinstieg (z.B. durch Mentoring)
- Teamzeiten etablieren
- Positives zwischenmenschliches Klima am Arbeitsplatz schaffen
- Betriebliche Kinderbetreuung direkt an den Schulen
- Work-Life-Balance fördern
- Identität mit der eigenen Schule fördern
- Betriebliches Gesundheitsmanagement
- Lärmschutzkonzepte etablieren
- Schul-Arbeitsplätze für jede Lehrerin und jeden Lehrer einrichten
- Ruheräume für Lehrer*innen schaffen
- Renovierungen und neue Schulbau- oder Schulraumkonzepte realisieren
- Lehrpersonal von verwaltungstechnischen Tätigkeiten befreien

Da die vorgestellten Maßnahmen Einfluss auf die Schule selbst nehmen und auch nehmen sollen, ist es von Interesse, insbesondere jene Lehrer*innen und Schulleitungen nach Einschätzung dieser Maßnahmen zu fragen, die in Schulen in herausfordernder Lage (im Brennpunkt) tätig und von der Problematik des schulischen Personalmangels und dessen Folgen besonders betroffen sind. Daher wurden in einer evaluativen Studie Lehrer*innen und Lehrer befragt, wie sinnvoll sie ausgewählte Maßnahmen aus dem Maßnahmenkatalog einschätzen und wie stark der Personalmangel an ihrer Schule ausgeprägt ist.

Studie zur Einschätzung ausgewählter Maßnahmen zur Begegnung des schulischen Personalmangels

Der schulische Personalmangel stellt Schulen in herausfordernder Lage vor große Probleme. An vielen dieser Schulen ist die Arbeitsbelastung der Mitarbeitenden ohnehin bereits hoch. Wenn es an diesen Schulen einen Lehrkräftemangel gibt, kann eine Abwärtsspirale entstehen: Die Arbeitsbelastung der Lehrkräfte steigt durch Vertretungsstunden und die Übernahme anderer Arbeiten weiter an, in der Folge kann es zu vermehrten Ausfällen aufgrund von gesundheitlichen Problemen kommen.

Der schulische Personenmangel in Österreich, Deutschland und der Schweiz wird sich Bedarfsprognosen zufolge in den nächsten zehn Jahren kaum bessern (BFS, 2022; BMBWF, 2021; Klemm, 2022). Daher muss aktuell darüber nachgedacht werden, welche Maßnahmen, die dem Mangel begegnen, besonders hilfreich sein können und welche weniger. Hierbei ist es interessant, welche Maßnahmen die schulischen Mitarbeitenden selbst als sinnvoll empfinden.

In einer aktuellen Studie des Instituts für Bildungsmanagement und Bildungsökonomie der Pädagogischen Hochschule Zug wurden 37 Schulleitungen und 715 Mitarbeitende an deutschen Schulen in herausfordernder Lage zu sinnvollen Maßnahmen gegen den schulischen Personalmangel befragt. Die Befragung wurde im Rahmen der Verlängerung der wissenschaftlichen Begleitstudie zum Programm „impakt schulleitung“ der Wübben Stiftung mit einem Online-Fragebogen durchgeführt.

Zur aktuellen Situation in Bezug auf den Personalmangel an ihrer Schule befragt, gaben mehr als 30 % der Schulleitungen an, dass ein bis drei Stellen für Vollzeit-Lehrkräfte an ihrer Schule derzeit unbesetzt seien, knapp 30 % gaben an, dass sogar mehr als zehn Stellen für Vollzeit-Lehrkräfte an ihrer Schule unbesetzt seien. Ein bis drei unbesetzte Stellen für Schulsozialarbeiter*innen wurden von mehr als 50 % der Schulleitungen vermeldet und ein bis drei unbesetzte Stellen für schulpsychologische Fachkräfte wurden von gut 10 % der Schulleitungen genannt. Gut 30 % der Schulleitungen berichteten ein bis drei unbesetzte Stellen für Referendar*innen und mehr als 20 % der Schulleitungen gaben an, dass ein bis drei Stellen für Erzieher*innen an ihrer Schule unbesetzt seien (vgl. Abbildung 1).

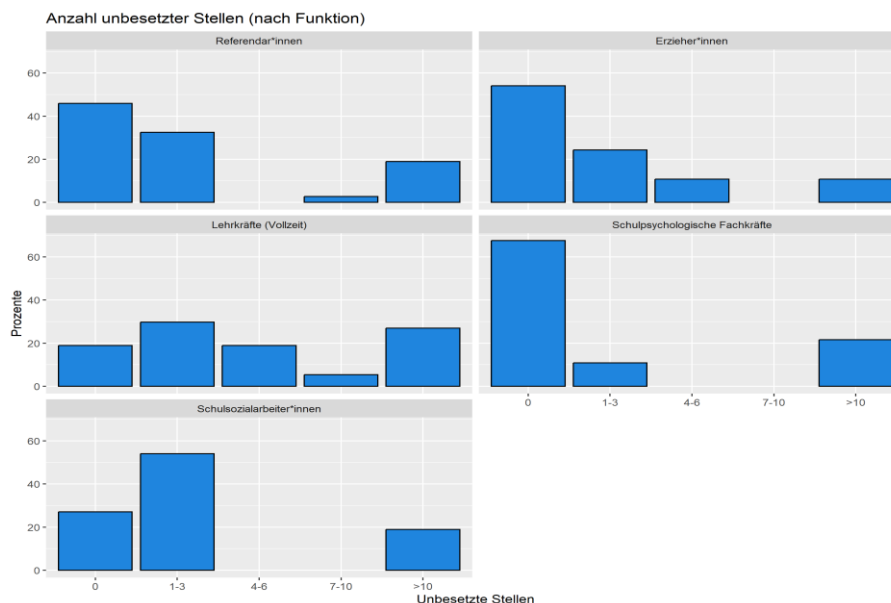


Abbildung 1: Aktuell unbesetzte Stellen nach Funktion

Die befragten Mitarbeitenden und Schulleitungen gaben weiterhin an, dass das Belastungs-erleben durch den Personalmangel an der Schule gestiegen sei und es aufgrund des Personal-mangels zu Mehrarbeit komme. Teilweise fielen außerunterrichtliche Angebote und regulä-rer Unterricht aus.

Wie sinnvoll wird vor diesem Hintergrund ein Quereinstieg in den Lehrer*innenberuf einge-schätzt? Der Aussage, dass dieser möglich sein sollte, stimmten die Befragungsteilnehmen-den eher zu (arithmetische Mittel von 3,5 auf einer 5-stufigen Antwort-Skala). Die befragten Mitarbeitenden und Schulleitungen stimmten auch zu, dass die Qualifizierung zum Querein-stieg in Bezug auf den Umfang und die Qualität jener des Lehramtsstudiums entsprechen, aber berufsbegleitend sein sollte (arithmetische Mittel von 4,5 auf einer 5-stufigen Antwort-Skala).

Als besonders sinnvolle Maßnahmen zur Reduktion des schulischen Personalmangels, welche von der Bildungspolitik und der Schulaufsicht umgesetzt werden können, nannten die befrag-ten Mitarbeitenden und Schulleitungen, zusätzliches administratives Personal einzustellen und den Ausbau von Referendariatsplätzen. Als weniger sinnvoll wurde es eingeschätzt, die Teilpensen/-zeit der Lehrer*innen vorübergehend im Einverständnis aufzustocken und den Unterricht in Modulen/Domänen statt in Fächern zu gestalten (vgl. Abbildung 2 für eine Ge-samteinschätzung).

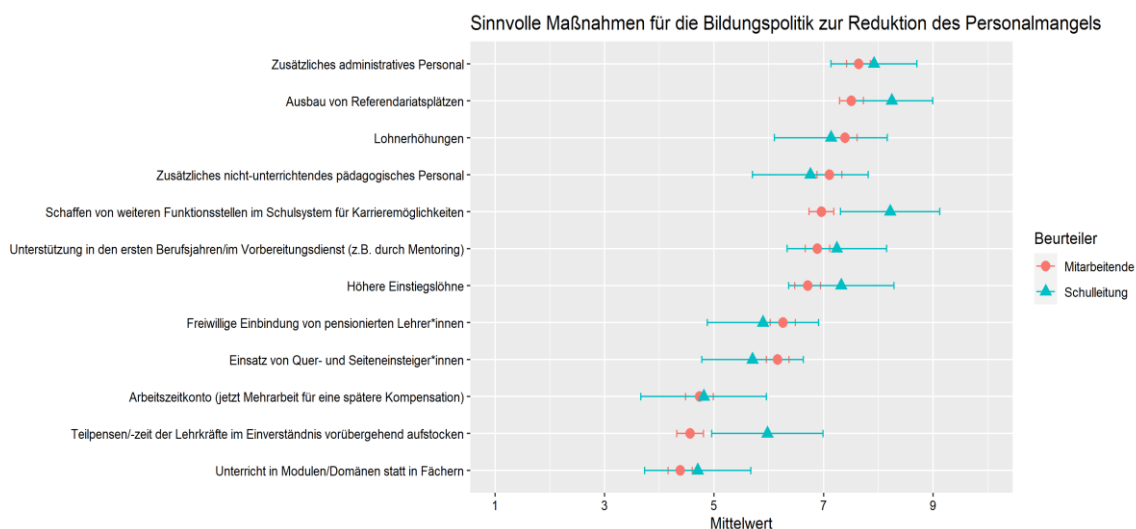


Abbildung 2: Einschätzung ausgewählter Maßnahmen zur Begegnung des schulischen Personalmangels zur Umsetzung von der Bildungspolitik und der Schulaufsicht

Die befragten Mitarbeitenden und Schulleitungen schätzen als Maßnahmen, die von den Hochschulen umgesetzt werden können, ein verbessertes Lehramtsstudium als sehr sinnvoll ein. Als weniger sinnvoll wird ein verkürztes Lehramtsstudium eingeschätzt (vgl. Abbildung 3 für eine Gesamteinschätzung).

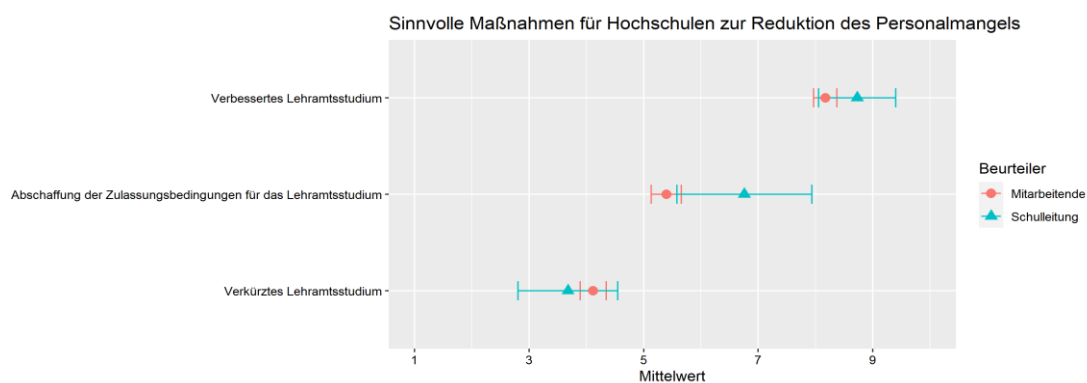


Abbildung 3: Einschätzung ausgewählter Maßnahmen zur Begegnung des schulischen Personalmangels zur Umsetzung von den Hochschulen

Als sehr sinnvolle Maßnahmen zur Reduktion des schulischen Personalmangels, welche von den Einzelschulen umgesetzt werden können, nannten die Befragungsteilnehmenden, dass die Schule so gestaltet werden sollte, dass sie von Mitarbeitenden und Schüler*innen positiv erlebt wird und Renovierungs-/Umbaumaßnahmen am Schulgebäude. Als wenig sinnvoll

wurde die Erhöhung der Klassengrößen eingeschätzt sowie ein verstärkter Einsatz von On-line-Unterricht bzw. Distance Learning (vgl. Abbildung 4 für eine Gesamteinschätzung).

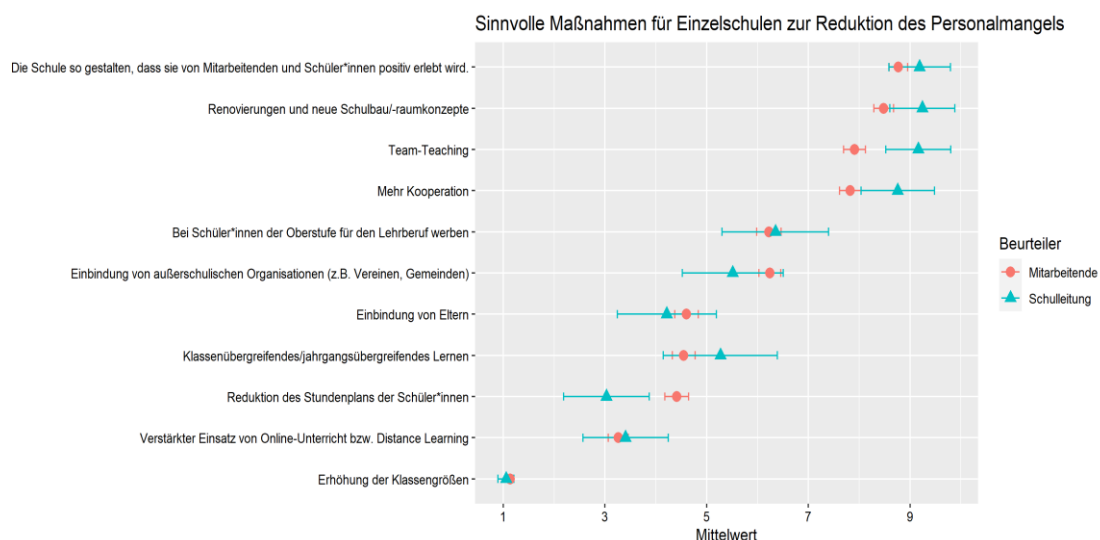


Abbildung 4: Einschätzung ausgewählter Maßnahmen zur Begegnung des schulischen Personalmangels zur Umsetzung von den Einzelschulen

Die vorliegende Studie macht deutlich, dass bei vielen deutschen Schulen in herausfordernder Lage ein weitreichender Personalmangel besteht, welcher die Mitarbeitenden belastet. Sie sehen mögliche Entlastung vor allem in zusätzlichem administrativen Personal, einer positiv gestalteten Schule und einem verbesserten Lehramtsstudium.

Fazit

Mündend aus vorangegangenen Veröffentlichungen (Huber & Lusnig, 2022; Huber et al., 2023) und Diskussionen bei der Fachtagung WELSFocus 2023 wurde in dem vorliegenden Artikel ein umfangreicher Katalog an möglichen Maßnahmen zur Begegnung des schulischen Personalmangels erstellt, der die Ebenen der Bildungspolitik, Schulaufsicht, Hochschulen und Einzelschulen adressiert. Ausgewählte Maßnahmen aus diesem Katalog wurden in einer empirischen Studie von Mitarbeitenden und Schulleitungen an Schulen in herausfordernder Lage eingeschätzt, deren Belastungsempfinden und Mehrarbeit nach eigener Ansicht gestiegen ist. Als besonders sinnvolle Maßnahmen gegen den Mangel an schulischem Personal nennen die Befragungsteilnehmenden unter anderem die positive Gestaltung der Schule, den Umbau der Schulgebäude sowie zusätzliches administratives Personal. Als gar nicht sinnvoll wird die Erhöhung der Klassengrößen eingeschätzt.

Dem schulischen Personalmangel sinnvoll zu begegnen, ist von großer Wichtigkeit, da dieser in einigen Schulen weitreichende Folgen hat. Dazu gehört auch, dass Projekte, die über den

Regelschulbetrieb hinausgehen, wegfallen, wozu mitunter auch Angebote zur demokratischen Schulkultur und zur schulischen Mitbestimmung gehören. Als Work-in-Progress-Paper gilt es nun, die von vielen Expert*innen zusammengetragenen Maßnahmen und Empfehlungen weiter zu diskutieren, zu prüfen, fortzuschreiben und zu handeln.

Literaturverzeichnis

BFS [Bundesamts für Statistik] (2022). Szenarien 2022–2031 für die Lehrkräfte der obligatorischen Schule

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

Huber, S. G., & Lusnig, L. (2022). Personalmangel in Deutschland, Österreich und der Schweiz: Problemlagen, Hauptursachen und Lösungsansätze – ein Überblick zum Diskurs über den Lehrkräftemangel in Schulen. *#schuleverantworten*, 2022_3, 49–64. <https://schule-verantworten.education/journal/index.php/sv/article/view/244>

Huber, S. G., Helm, C., & Lusnig, L. (2023). Schulischer Personalmangel: Kurz-, mittel- und langfristige Lösungsansätze für Politik, Schulaufsicht, Hochschulen und in den Schulen selbst. *#schuleverantworten*, 2023_1, 37–45. <https://schule-verantworten.education/journal/index.php/sv/article/view/308>

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

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), die World School Leadership Study, den Young Adult Survey Switzerland (www.chx.ch/YASS) und das World Education Leadership Symposium (<https://wels.edulead.net/>).

Kontakt: 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