

Personalmangel an Schulen: Lösungsansätze und Empfehlungen



In diesem Beitrag werden 89 Empfehlungen zum Umgang mit dem schulischen Personalmangel skizziert für drei Akteursgruppen und 14 Handlungsbereiche. Die Empfehlungen wurden unter anderem mit Expert:innen im Rahmen des World Education Leadership Symposiums 2023 (WELS.EduLead.net) erarbeitet. Eine Problemanalyse wurde bereits in Huber et al. (2023) und Huber & Lusnig (2022; 2023) aufgezeigt (www.Schul-Barometer.net/Personalmangel).

Stephan Gerhard Huber & Larissa Lusnig

Ursachen des schulischen Personalmangels

Eine der zentralen Ursachen des schulischen Personalmangels liegt in der steigenden Anzahl der Schüler:innen, da die Anzahl an Lehrkräften nicht dementsprechend mit ansteigt (BMBWF, 2021; Klemm, 2022; SKBF-CSRE, 2018). Auch die Pensionierungswelle der Lehrkräfte stellt einen Grund des Lehrkräftemangels dar (BMBWF, 2021; Klemm, 2022; SKBF-CSRE, 2018). Darüber hinaus zeigen sich als Ursachen eine große Anzahl an Teilzeitbeschäftigungen, erhöhte Abbrecherquoten, wenig gesellschaftliche Wertschätzung für den

Beruf der Lehrkraft und die mentale Erschöpfung der Mitarbeitenden (Huber & Lusnig, 2022).

Wie von Huber und Lusnig (2023, S. 74–78) bereits ausgeführt, kann eine Fülle von Maßnahmen zur Begegnung des schulischen Personalmangels in Betracht gezogen werden, die nachfolgend präsentiert werden. Dabei ist der Maßnahmenkatalog nicht als eine Zusammenstellung von Maßnahmen, die von den Autor:innen empfohlen werden, zu verstehen sondern vielmehr als eine Synopse der in wissenschaftlichen Publikationen, Fachkonferenzen und medialen Berichterstattungen diskutierten Lösungsansätze zu begreifen.

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 Lehrkräfte im Einverständnis vorübergehend aufstocken
- pensionierte Lehrkräfte 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 (siehe auch SWK, 2023b)
- 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

Unterstützung und Stärkung des Personals durch Weiterbildung, Entwicklungsangebote, Kooperation

- 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 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

- nachhaltige Förderung und Skalierung von alternativen, innovativen und neuen Schulkonzepten
- 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
- für den Lehrberuf angemessen werben durch Zusammenarbeit mit Schulen und Abschlussjahrgängen
- Zulassungsbedingungen ändern bei gleichzeitiger Sicherstellung der Qualität

Abbruchquoten mindern und Berufseinstieg erleichtern durch begleitete Praxis und Reflexion

- 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 (siehe auch, SWK, 2023b)

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
- 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
- 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
- anders mit dem bestehenden Personal arbeiten (Kooperation)
- Auflösung der 45-Minuten-Einheiten
- Nutzung digitaler Tools zur Veränderung der Schul- und Unterrichtsstruktur mit Sicherung der Bildungsqualität

Personalgewinnung und -entwicklung als essenzielle, kontinuierliche Aufgabe verstehen

- Personalgewinnungsstrategien auf Schulebene entwickeln
- bei Schüler:innen der Oberstufe für den Lehrberuf werben
- Personalentwicklungskonzepte erstellen



- Arbeitszeit klar definieren und zu Freizeit abgrenzen – Entgrenzung der Arbeit eindämmen
- Arbeitszeitkonto (jetzt Mehrarbeit für eine spätere Kompensation) einführen
- positive Feedback-Kultur stärken
- nur ein Unterrichtsfach statt zwei Fächer für Lehrkräfte

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

- zugewandter Führungsstil
- kompetenzorientierte/werteorientierte Leitungsformen, die sinnstiftendes Co-Konstruieren ermöglichen
- professionelles Führungskräftecoaching von Expert:innen
- Schulautonomie einfordern und nutzen
- 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: Systeme mit Künstlicher Intelligenz nutzen; Personen anstellen, die Korrekturen von Klassenarbeiten durchführen oder dabei unterstützen, z.B. Studierende
- Stundentafel der Schüler:innen reduzieren (optimierte Lehrpläne)
- mehr selbstorganisiertes Lernen der Schüler:innen (siehe auch SWK, 2023a)
- 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)
- unterschiedliche Klassengrößen ausbauen: mehr Kleingruppen und Lernen in Klassenverbänden
- notfalls Klassengrößen zeitweilig erhöhen
- Orientierung an der modernen Lernforschung
- reduzierter Basisunterricht, non-formale Lernangebote (Projekte, AGs) unterstützt durch ein Tutorensystem (erfahrene Schüler:innen)
- Unterricht in Jahrgangsteams und mit Online-Plattformen vorbereiten
- verstärkter Einsatz von Online-Unterricht bzw. Distance Learning, Hybridunterricht (siehe auch SWK, 2023a)

Kurzum: Schule als attraktiven Arbeitsplatz gestalten

- Teamzeiten etablieren
- positives zwischenmenschliches Klima am Arbeitsplatz schaffen
- betriebliche Kinderbetreuung direkt an den Schulen einrichten
- Identität mit der eigenen Schule fördern
- Betriebliches Gesundheitsmanagement aufbauen
- Lärmschutzkonzepte etablieren
- Schul-Arbeitsplätze für jede Lehrkraft einrichten
- Ruheräume für Lehrkräfte schaffen
- Renovierungen und neue Schulbau- oder Schulraumkonzepte realisieren
- Lehrpersonal von verwaltungstechnischen Tätigkeiten befreien.

Fazit

Der Mangel an schulischem Personal ist weitreichend und folgenreich für die Entwicklung der Schüler:innen (worauf teilweise auch die schlechten Ergebnisse der letzten PISA-Studie zurückgeführt werden könnten; OECD, 2023). Auch die Lehrkräfte werden durch vermehrte

Vertretungsstunden weiter belastet. Daher gilt es entsprechende Maßnahmen zu finden, die dem entgegenwirken. Der vorliegende Artikel präsentiert eine Sammlung von möglichen Maßnahmen, welche als Gegenmaßnahmen eingesetzt werden könnten und weiter in Fachgremien der Länder diskutiert werden sollten. Einige dieser Maßnahmen könnten sich kontraproduktiv auswirken, wie z.B. die Erhöhung der Klassengrößen. Die Einführung von multiprofessionellen Teams, zusätzliches administratives Personal und die Schaffung von attraktiven Karriereperspektiven im Schulsystem hingegen bergen viel Potenzial als Maßnahmen gegen den schulischen Personalmangel. Des Weiteren ist es wichtig, Maßnahmen zu evaluieren und ein bundeslandübergreifendes Wissensmanagement aufzubauen. Die verschiedenen Akteure müssen Maßnahmen in einer konzentrierten Aktion umsetzen. ■



Prof. Dr. Stephan Gerhard Huber

Leiter Leadership und Innovation, Pädagogische Hochschule Schwyz, Exzellenz-Lehrstuhl Leadership, Quality Management and Innovation, Abteilung für Bildungsforschung, der Linz School of Education, Johannes Kepler Universität Linz



Larissa Lusnig

Wissenschaftliche Mitarbeiterin in der Arbeitsgruppe »Professionalisierung pädagogischer Führungskräfte« der Erfurt School of Education (ESE), Universität Erfurt

Literatur

Die Literatur erhalten Sie über die Redaktion.

