

Stephan Gerhard Huber

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

Christoph Helm

Johannes Kepler Universität Linz, Pädagogische Hochschule Zug

Larissa Lusnig

Universität Erfurt, Pädagogische Hochschule Zug

Schulischer Personalmangel

Kurz-, mittel- und langfristige Lösungsansätze für Politik, Schulaufsicht, Hochschulen und in den Schulen selbst

DOI: <https://doi.org/10.53349/sv.2023.i1.a308>

Der schulische Personalmangel in Österreich, Deutschland und der Schweiz hat weitreichende Folgen, für die Schüler*innen, die Mitarbeiter*innen an den Schulen und auch für die Lehramtsstudent*innen, wie eine Studie aus Österreich zeigt. Die Bedarfsprognosen sehen für die nächsten zehn Jahre keine Verbesserung der Situation, teilweise eher eine Verschlechterung. Es sind also alle Akteure gefragt, Maßnahmen zu ergreifen, um diese stellenweise Notsituation so gut wie möglich abzufedern. Der vorliegende Artikel stellt kurz-, mittel- und langfristige Lösungsansätze zur Abfederung des Personalmangels für die Bildungspolitik, die Schulaufsicht, die Hochschulen und die Schulen selbst vor, idealerweise gebündelt und strategisch abgestimmt als konzertierte Aktion, bei der alle Akteur*innen Verantwortung tragen.

Lehrkräftemangel, Personalmangel, Schule, Maßnahmen

Der schulische Personalmangel ist ein hoch aktuelles Thema. In Österreich, Deutschland und der Schweiz stehen immer mehr Schulleiter*innen zusammen mit ihren Teams vor der Aufgabe, wie sie den Stundenplan mit mangelndem Personal organisieren können. Unterrichtsausfall ist stellenweise bereits zur unvermeidbaren Normalität geworden. National und regional gibt es jedoch auch Unterschiede, ebenfalls gibt es Bundesländer und Kantone, bei denen die Schulen personell immer noch gut aufgestellt sind.

In der Ausgabe 3 vom September 2022 von *#schuleverantworten* haben wir bereits die Problemlagen des Lehrkräftemangels in den DACH-Ländern in einem ersten Überblicksartikel beschrieben und sind auch auf die Hauptursachen des Lehrkräftemangels eingegangen (Huber & Lusnig, 2022). Dazu zählen vor allem die steigende Anzahl der Schüler*innen, die Pensionierungswelle, verstärkte Teilzeitbeschäftigung und hohe Abbrecherquoten bei Berufseinsteigenden. Derzeit ist wissenschaftlich nicht belegt, ob auch das verstärkte Belastungsempfinden von Lehrer*innen einen Einfluss auf Abbrecher- und Kündigungsraten hat.

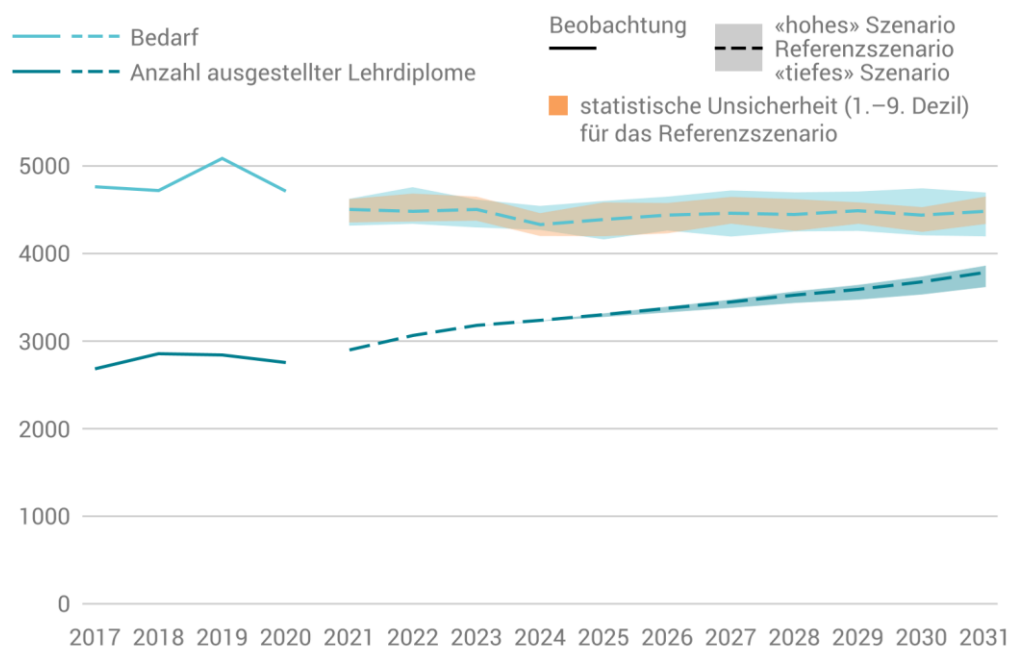
Der nachfolgende Beitrag knüpft an diesen Diskurs um Problemlagen, Hauptursachen und Lösungsansätze an und versucht eine Ausdifferenzierung, die auch strategische Komponenten einer möglichen Problemlösung miteinschließt. In die Diskussion miteinbezogen ist eine aktuelle Studie der Linz School of Education der Johannes Kepler Universität Linz zum Belastungserleben von studienunabhängig unterrichtenden Lehramtsstudierenden und deren Ergebnisse. Auch daraus können Schlussfolgerungen abgeleitet werden.

Im DACH-Vergleich: Ist-Stand und Bedarfsprognosen für Lehrpersonen, Schulleiter*innen und weitere Mitarbeiter*innen

Mangel an Lehrpersonen

Für Deutschland wird nach einer Berechnung von Klemm (2022) angenommen, dass bis zum Jahr 2035 127.100 bis 158.700 Lehrer*innen fehlen werden. Besonders betroffen sind die MINT-Fächer (Mathematik, Informatik, Naturwissenschaft und Technik). In einer aktuellen Umfrage an Schulleitungen nennen gut zwei Drittel der Befragungsteilnehmenden den Personalmangel als derzeit größte Herausforderung. Dieser wirke sich nicht nur negativ auf die Unterrichtsgestaltung aus, sondern auch auf die Schulentwicklung (Fichtner, Bacia, Sandau, Hurrelmann & Dohmen, 2023). Auch in dem aktuellen Bildungsbericht für Österreich wird davon ausgegangen, dass es in den nächsten zehn Jahren einen zunehmenden Lehrkräftemangel geben wird (BMBWF, 2021). Laut medialen Berichterstattungen verfügt jede zehnte Lehrkraft im österreichischen Pflichtschulsystem über kein abgeschlossenes Lehramtsstudium (OÖN vom 23. Jänner 2023). Für unseren letzten Artikel waren für die Schweiz noch wenige aktuelle Analysen zum Lehrpersonenmangel in der Schweiz verfügbar. Das Bundesamt für Statistik (BFS) hat nun aktuelle Prognosen veröffentlicht. Demnach müssen zwischen 43.000 und 47.000 Lehrkräfte für die Primarstufe in den Jahren zwischen 2022 und 2031 neu eingestellt werden. Die Pädagogischen Hochschulen werden in diesem Zeitraum voraussichtlich ca. 34.000 Lehrdiplome für Primarlehrkräfte ausstellen (siehe Abbildung 1; BFS, 2022).

Entwicklung des Bedarfs an neuen Lehrkräften auf der Primarstufe und der Anzahl ausgestellter Lehrdiplome



Quelle: BFS – Bildungsperspektiven

© BFS 2022

Abbildung 1: Bedarf an Lehrpersonen in der Schweiz (BFS, 2022)

Im Bereich der Sekundarstufe I werden 26.000 bis 29.000 Schweizer Lehrkräfte zwischen 2022 und 2031 neu eingestellt werden müssen. Aussagekräftige Schlüsse über die Anzahl an ausgestellten Lehrdiplomen für die Sekundarstufe I können nach Angaben des BFS aufgrund „der großen Zahl an Fächern und der Vielfalt der absolvierten Ausbildungen“ derzeit nicht gemacht werden (BFS, 2022).

Mangel an Schulleiter*innen und weiteren Mitarbeiter*innen

Der Mangel an schulischem Personal bezieht sich nicht nur auf Lehrer*innen, sondern auch auf Schulleiter*innen, Sozialarbeiter*innen, Sonderpädagog*innen, Schulpsycholog*innen, Heilpädagog*innen und administratives Personal. In Nordrhein-Westfalen war 2022 beispielsweise jeder zehnte Schulleitungsposten nicht besetzt. Eine genaue Einschätzung der bundesweiten Lage für Deutschland ist jedoch schwierig, da es keine offiziellen Statistiken zur Besetzungssituation von Schulleitungsstellen gibt (Wübben Stiftung, 2022). Ebenfalls mangelt es an offiziellen Statistiken zur Besetzungssituation von weiteren schulischen Mitarbeiter*innen. In Österreich sind in den letzten Jahren ebenfalls immer mehr Schulleitungsposten un-

besetzt. Eine besondere Arbeitsbelastung für Schulleitungen ist das hohe Maß an administrativen Aufgaben, die sie ohne weitere Unterstützung erledigen müssen. Im Bereich der Pflichtschulen sind in Österreich Sekretariate und weiteres administratives Personal standardmäßig nicht vorgesehen (Schrodt, 2022). In der Schweiz finden sich ebenfalls immer weniger geeignete Bewerber*innen für die offenen Stellen als Schulleitung. Um dem entgegenwirken zu können, müsste frühzeitig in geeignete und gut ausgebildete Lehrer*innen sowie in deren Begleitung in ihrer Laufbahn in Richtung Schulleitungsposition investiert werden (Anderegg, 2020).

Studie zum Belastungserleben von studienunabhängig unterrichtenden Lehramtsstudierenden

Wie in Deutschland und der Schweiz hat auch in Österreich der demografische Wandel und die damit einhergehende Pensionierungswelle von Lehrkräften im allgemeinbildenden Schulsystem zu einem Mangel an Lehrkräften geführt. Der aktuelle Mangel an Lehrkräften führt dazu, dass in nahezu allen Bundesländern nicht nur Lehramtsstudierende mit einem Bachelor-Abschluss, sondern auch solche ohne Abschluss bereits vorzeitig – ohne Studienabschluss – im Schuldienst eingesetzt werden (laut OÖN sind es bspw. in Wien 280 und in Oberösterreich 240 Studierende). Dies führt dazu, dass immer mehr Studierende ohne adäquate Ausbildung den Herausforderungen des Lehrer*innenberufs gegenüberstehen. Hinzu kommt die Doppelrolle als Student*in und Lehrer*in.

Um die Situation der Studierenden, ihre Doppelrolle sowie die damit einhergehenden Mehrbelastungen und deren Bewältigung zu untersuchen, wurde von der Linz School of Education der Johannes Kepler Universität Linz in Kooperation mit der Pädagogischen Hochschule Oberösterreich und der Pädagogischen Hochschule der Diözese Linz im Sommersemester 2022 eine Befragung unter Lehramtsstudierenden der Sekundarstufe durchgeführt. An der Befragung nahmen 312 Lehramtsstudierende des Studienstandortes Linz teil. Nachfolgend werden ausgewählte, zentrale Ergebnisse dargestellt.

Wie viele Studierende unterrichten in welchem Ausmaß?

Die Befragung zeigt, dass knapp die Hälfte der befragten Bachelorstudierenden (48%) und zwei Drittel (67%) der befragten Masterstudierenden im Schuldienst tätig sind. Im Mittel sind die Studierenden eine Lehrverpflichtung von 12 Stunden (Bachelor) bzw. 15 Stunden (Master) eingegangen (eine volle Lehrverpflichtung umfasst 20 Stunden). Jeweils rund 60 Prozent (Bachelor: 59%, Master: 64%) der Studierenden, die bereits in der Schule arbeiten, geben an, dass sie auch fachfremd unterrichten, also ein Fach, das sie nicht studieren bzw. studiert haben.

Welche Motive sind für den (vorzeitigen) Schuldienst ausschlaggebend?

Der Befragung zufolge stellen das Interesse am Unterrichten und am Fach die zentralen Motive für die Studierenden dar. Ebenfalls wichtig ist den Studierenden das sichere Einkommen neben dem Studium sowie das Sammeln von Praxiserfahrungen. Ein kleiner Teil der Studierenden (13% Bachelor, 18% Master) hat aufgrund von Abraten ihrer Eltern oder Freunde den Schuldienst noch nicht (vorzeitig) angetreten.

Welche Anforderungen und Belastungen werden von den Studierenden durch den Schuldienst wahrgenommen bzw. erlebt?

68 Prozent (Bachelor) und 77 Prozent (Master) der Studierenden geben an, dass aufgrund des Schuldienstes und des Studiums häufig großer Zeitdruck besteht. 61 Prozent (Bachelor) und 73 Prozent (Master) berichten zudem, dass sie als Lehrkraft Aufgaben bearbeiten, auf die sie viel zu wenig vorbereitet wurden. 40 Prozent (Bachelor) und 75 Prozent (Master) berichten, dass sie gerade für den fachfremden Unterricht mehr Zeit in die Unterrichtsvorbereitungen stecken müssen. Schließlich ist das undisziplinierte Verhalten der Schüler*innen für 46 Prozent (Bachelor) bzw. 51 Prozent (Master) der Studierenden eine Herausforderung. Knapp ein Viertel der Studierenden (23% Bachelor, 25% Master) gibt an, dass sie nach einem Arbeitstag in der Schule völlig fertig sind. 18 Prozent (Bachelor) bzw. 15 Prozent (Master) fühlen sich durch den Schuldienst völlig ausgebrannt.

Wie zufrieden sind Studierende mit ihrem Job in der Schule?

Gleichzeitig geben 94% (Bachelor) bzw. 87% (Master) der Studierenden an, froh zu sein, diesen Berufsweg eingeschlagen zu haben – ähnlich hohe Anteile freuen sich jeden Tag wieder auf diesen Beruf.

Mögliche Maßnahmen der Bildungspolitik und der Schulaufsicht

Ausgeweitete Personalbeschaffung

Um dem Lehrkräftemangel entgegenwirken zu können, müssen verschiedene Akteure handeln. Die Bildungspolitik hat mehre Maßnahmen zur Verfügung. Es zeigt sich als sinnvoll, pensionierte Lehrpersonen wieder freiwillig in den Schuldienst einzubinden oder die bevorstehende Pensionierung von Lehrer*innen hinauszuzögern, mit attraktiver Vergütung. Teilpensen von Lehrpersonen könnten aufgestockt werden. Keinesfalls darf dies allerdings verpflichtend geschehen, da dies zu einer weiteren Belastung der Lehrer*innen führen würde und damit zu höheren Krankenständen und zu weiteren Berufsausstiegen. Stattdessen sollte es attraktive (gestaffelte) Anreize dafür geben, das Stundenpensum zu erhöhen. Der Einsatz von Quer- und Seiteneinsteiger*innen wird kontrovers diskutiert. Teilweise müssen diese

stark von dem Kollegium unterstützt werden, welches ohnehin schon belastet ist, und eine qualitativ hochwertige sowie pädagogische Ausbildung der Quer- und Seiteneinsteiger*innen ist teilweise nicht gegeben. Dennoch ist in einigen Regionen die Aufrechterhaltung des Schulbetriebs ohne diese nicht mehr machbar. Daher müssen die Möglichkeiten für den Quereinstieg eher noch ausgeweitet werden. Vor allem müssten verbindliche Qualitätsstandards sowie ein Quereinstieg mit berufsbegleitender vollwertiger Ausbildung entwickelt werden. Nicht zuletzt müssten Maßnahmen ergriffen werden, um den sozialen Status und die gesellschaftliche Wertschätzung des Berufs zu fördern.

Arbeitsplätze an den Schulen

Sowohl die Arbeitsplätze von Lehrer*innen als auch von Schulleiter*innen, Sozialarbeiter*innen, Sonderpädagog*innen, Schulpsycholog*innen, Heilpädagog*innen und administrativem Personal müssen an den Schulen attraktiver gestaltet werden. Teilweise sollten höhere Einstiegsgehälter und Lohnerhöhungen angedacht werden. Besonders die deutliche Mehrarbeit von Schulleitungen wird in vielen Bundesländern und Kantonen finanziell nicht ausgeglichen. Arbeitszeitkonten, bei denen Überstunden zu einem späteren Zeitpunkt ausgeglichen werden können, würden ebenfalls zu einer Attraktivitätssteigerung des Arbeitsplatzes beitragen. Besonders wichtig ist derzeit außerdem eine Vergütung von Überstunden. Diese würde dem*der Schulmitarbeitenden eine deutliche Wertschätzung zeigen und könnte das der Mehrarbeit geschuldete Belastungsempfinden abmildern. Weiter sollten multiprofessionelle Teams an jeder Schule eine Selbstverständlichkeit sein. Es wird zusätzliches nicht-unterrichtendes pädagogisches Personal (auch für Elternarbeit) benötigt und vor allem auch administratives Personal; dieses sollte nicht nur die Schulleiter*innen, sondern auch die Lehrer*innen unterstützen. Das Schaffen weiterer Funktionsstellen im Schulsystem für Karrieremöglichkeiten, ein verbindliches betriebliches Gesundheitsmanagement, betriebliche Kinderbetreuung direkt an den Schulen, eine Arbeitsplatzsicherung für alle und Mentoring für Praktikant*innen würden ebenfalls zur Arbeitsplatzattraktivität beitragen.

Mögliche Maßnahmen der Hochschulen

Lehramtsstudium

Um den Herausforderungen des Lehrkräftemangels zu begegnen, sollten die Hochschulen ein verkürztes Lehramtsstudium in Betracht ziehen. Ebenso die Abschaffung oder Lockerung der Zulassungsbedingungen. Lehramtsstudent*innen brauchen mehr Beratung und Reflexion während des Studiums, stellenweise auch einen größeren Praxisanteil in ihrer Ausbildung. Auch sollte überdacht werden, ob es sinnvoll sein kann, wenn Lehrkräfte nur eines statt zwei Fächer unterrichten und das Lehramtsstudium dementsprechend angepasst wird. Dies könnte die Personalgewinnung erhöhen. Ein duales Studium mit sofortiger Bezahlung könnte ebenfalls förderlich sein. Ein zu großer Praxisanteil kann für Studierende allerdings auch zur

Belastung werden (siehe Abschnitt „Studie zum Belastungserleben von studienunabhängig unterrichtenden Lehramtsstudierenden“).

Mögliche Maßnahmen in den Schulen

Kreative Personalbeschaffung

Auch die Schulen selbst können aktiv werden, um den Lehrkräftemangel möglichst gut abzufedern. Durch eine Einbindung von außerschulischen Organisationen wie Vereinen und Gemeinden können zum Beispiel Personalressourcen für den Ganztags- und den Sportunterricht gewonnen werden. Weiter sollte versucht werden, die Eltern stärker einzubinden. Auf Schulebene sollten weitreichende kreative Personalgewinnungsstrategien erprobt werden, wie beispielsweise Aushänge an den entsprechenden universitären Fakultäten. Auch könnte bereits bei den Schüler*innen der Oberstufe für den Lehrpersonenberuf geworben werden.

Unterricht

Die Unterrichtsgestaltung wird in den nächsten Jahren immer mehr neu organisiert werden müssen, um mit der Personalnot umgehen zu können. Dabei kann es um klassenübergreifendes/jahrgangübergreifendes Lernen, Team-Teaching, mehr selbstorganisiertes Lernen der Schüler*innen, Unterricht in Modulen/Domänen statt in Fächern und den verstärkten Einsatz von Online-Unterricht bzw. Distance Learning und Hybridunterricht gehen. Digitale Tools sollten zur Veränderung der Schul- und Unterrichtsstruktur mit Sicherung der Bildungsqualität genutzt werden. Projektbasiertes und individuelles Lernen sollten gefördert werden, sodass Lerngruppen anders zusammengesetzt werden können. Lehrpläne müssen effizient optimiert werden, und teilweise wird eine Reduktion des Stundenplans der Schüler*innen unvermeidbar sein. Die Prüfungskultur könnte verändert werden in eine Richtung, die sowohl für die Lehrer*innen als auch für die Schüler*innen Stress reduziert. Zeitweise können die Klassengrößen erhöht werden, besonders ist hier allerdings auf das Belastungsempfinden der Lehrer*innen zu achten.

Arbeitsplatz

In Bezug auf den Arbeitsplatz der Schulmitarbeiter*innen muss die Identität mit der eigenen Schule gefördert werden. Zu einem attraktiven Arbeitsplatz gehören u.a. Work-Life-Balance, Lärmschutzkonzepte, eine positive Feedback-Kultur, die Einrichtung von Schul-Arbeitsplätzen und Ruheräumen für die Lehrer*innen und ein positives zwischenmenschliches Klima am Arbeitsplatz. Des Weiteren sind ein zugewandter Führungsstil der Schulleitung, Renovierungen und neue Schulbau- bzw. Schulraumkonzepte, mehr Kooperation zwischen Kollegium und Ganztags, Teambuilding-Veranstaltungen, die Förderung von Autonomie und kollegialer Unterstützung und die Erstellung von Personalentwicklungskonzepten von Bedeutung. Eine

Unterstützung in den ersten Berufsjahren und im Quereinstieg (z.B. durch Mentoring) ist extrem wichtig, um die Abbrecherquote gerade in den ersten Berufsjahren zu senken.

Fazit

Der schulische Personenmangel in Österreich, Deutschland und der Schweiz zeigt sich folgenreich für die Schüler*innen, die Mitarbeiter*innen an den Schulen und auch für die Lehramtsstudent*innen, wie die genannte Studie aus Österreich darlegt. Es gibt nicht nur einen Mangel an Lehrer*innen, sondern auch an Schulleiter*innen und weiteren schulischen Mitarbeiter*innen. Die Mangel an schulischem Personal wird sich nach den Bedarfsprognosen für die nächsten zehn Jahre nicht deutlich verbessern. In dem vorliegenden Artikel wurden mögliche Maßnahmen zur Diskussion gestellt, die von der Bildungspolitik, den Hochschulen und den Schulen selbst ergriffen werden können.

Literaturverzeichnis

Anderegg, N. (2020). *Schulleitungsmangel auch in der Deutschschweiz*.

<https://blog.phzh.ch/schulfuehrung/2020/10/13/schulleitungsmangel-in-der-deutschsprachigen-schweiz/>

BFS [Bundesamts für Statistik] (2022). *Szenarien 2022–2031 für die Lehrkräfte der obligatorischen Schule*. <https://www.bfs.admin.ch/bfs/de/home/statistiken/bildung-wissenschaft/szenarien-bildungssystem/obligatorische-schule-lehrkraefte.html>

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

Fichtner, S., Bacia, E., Sandau, M., Hurrelmann, K. & Dohmen, D. (2023). „*Schule stärken – Digitalisierung gestalten*“ – *Cornelsen Schulleitungsstudie 2023*. Gesamtstudie, Berlin: FiBS Forschungsinstitut für Bildungs- und Sozialökonomie. <https://www.cornelsen.de/schulleitungsstudie/download>

Schrodt, H. (2022). *Schuldirektorinnen und Schuldirektoren: Bitte melden!*,

<https://www.derstandard.at/story/2000141290835/schuldirektorinnen-und-schuldirektoren-bitte-melden>

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.

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

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

Wübben Stiftung, (2022), *Daten über Schulleitungen fehlen in den amtlichen Schulstatistiken*.
<https://www.wuebben-stiftung.de/daten-ueber-schulleitungen-fehlen-in-den-amtlichen-schulstatistiken/>

Autor*innen

Prof. Dr. Stephan Gerhard Huber

Inhaber des Exzellenz-Lehrstuhls Leadership, Quality Management and Innovation, Abteilung für Bildungsforschung, 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 (WELS.EduLead.net).

Kontakt: stephan.huber@jku.at

Prof. Dr. Christoph Helm

Leiter der Linz School of Education der Johannes Kepler Universität, Leiter der Abteilung für Bildungsforschung und des Zentrums für Fachsprachen und Interkulturelle Kommunikation, stellvertretender Leiter des Instituts für Bildungsmanagement und Bildungsökonomie IBB der Pädagogischen Hochschule Zug. Prof. Dr. Christoph Helm ist Treasurer der Österreichischen Gesellschaft für Forschung und Entwicklung im Bildungswesen und Vorsitzender der Fachgruppe für Bildungswissenschaften im Lehrerbildungsverbund Österreich Mitte. Er beschäftigt sich in seiner Forschung mit COVID-19 und Bildung sowie Schul- und Unterrichtsqualität. Zudem publizierte er Studien zu Effekten der Lehrerprofessionalität auf die Unterrichtsqualität und Schülerleistungen und zum Lehrermangel.

Kontakt: christoph.helm@jku.at

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