

Wolfgang Böttcher, Christof Haering,
Klaus Klemm, Falk Radisch, Frank Wagner

Mit Innovationen aus der Krise

Vorschläge zum lösungsorientierten Umgang mit dem Lehrkräftemangel

AUF EINEN BLICK

Der dramatische Lehrkräftemangel ist nicht nur ein zyklisches, er wird auch ein dauerhaftes Problem des deutschen Bildungssystems bleiben. Um diese Herausforderung zu bewältigen und allen Kindern und Jugendlichen unabhängig von ihrem Elternhaus gute Bildung zu ermöglichen, müssen jetzt schnelle und wirksame Lösungen gefunden werden. Die hier aufgeführten Empfehlungen enthalten konkrete, kurzfristig umsetzbare Vorschläge, die sich sowohl an Bildungspolitik und -verwaltung als auch an Schulen und Hochschulen richten.

KURZ- UND MITTELFRISTIGE LÖSUNGSANSÄTZE, LÄNGERFRISTIGE STRATEGIEN

Angesichts der vielfältigen aktuell debattierten Vorschläge zum Umgang mit dem Lehrkräftemangel sollte darauf geachtet werden, dass diese nicht zulasten derjenigen Menschen gehen, die in Schulen und Klassenräumen die unmittelbare Bildungsarbeit leisten. Lösungsansätze wie die Vergrößerung von Schulklassen, die Erhöhung der Arbeitszeiten sowie die Abkehr von Teilzeitmodellen werden weder die Attraktivität des Berufs verbessern noch die Professionalität und die Qualität der geleisteten Arbeit stärken. Im Gegenteil: Sie würden die Arbeitsbedingungen der Lehrkräfte und die Lernbedingungen der Schüler_innen noch verschlechtern und die Attraktivität des Berufs verringern.

Unbestritten ist: Erforderlich sind relativ schnell wirksame Maßnahmen. Die hier folgenden Empfehlungen weisen jeweils ein unterschiedlich großes Potential zur Krisenbewältigung auf, können in ihrer Summe aber zu deutlichen Effekten führen. Einige der Vorschläge bieten zudem die Möglichkeit, viel diskutierten Herausforderungen von Schulen zu begegnen und langfristig wirksame Innovationen vor-

anzubringen. Einige erscheinen zudem geeignet, die schulische Bildungsarbeit zu verbessern, einen späteren Einstieg in den Beruf zu erleichtern und die pädagogische Professionalität zu stärken. Ziel ist es, konkrete Maßnahmen vorzustellen und zugleich diejenigen Akteure zu benennen, die für deren jeweilige Umsetzung zuständig sind.

Die Beschränkung auf Maßnahmen mit eher kurz- und mittelfristigen Wirkungserwartungen entlastet nicht davon, längerfristige Strategien für Reformen des Berufs und der Lehrkräftebildung vor dem Hintergrund notwendiger Schulreformen zu entwickeln. Darum sollen zum Abschluss zentrale Themen markiert werden, die durch Politik, pädagogische Praxis und Wissenschaft systematischer aufgegriffen und mit praktischen Konsequenzen bearbeitet werden sollten.

Zu beachten ist, dass die vorgeschlagenen Maßnahmen in der Regel nicht für alle Verhältnisse passend sind. Es muss immer geprüft werden, ob sie im Hinblick auf Schularten, Schulstufen, Bildungsgänge, regionale Unterschiede oder Schulen mit besonderen pädagogischen Anforderungen angemessen und sinnvoll erscheinen oder nicht.

KURZFRISTIGE UND MITTELFRISTIGE MASSNAHMEN

Erfolg versprechende Aktivitäten seitens Schulpolitik und Verwaltung:

- Die Selbstständigkeit der einzelnen Schule sollte ausgebaut, Entscheidungsräume der Einzelschule sollten erweitert werden. Insgesamt sollten z. B. kommunale finanzielle Mittel zur individuellen Gestaltung der Unterstützung der Schüler_innen sowie für den Einsatz von Verwaltungspersonal genutzt werden.
- Die Abordnungspraxis in die Bildungsverwaltung und -administration sollte überdacht werden. Für Tätigkeiten, die keine explizite Praxiserfahrung benötigen, sollten stattdessen z. B. Absolvent_innen aus Verwal-

tungsfachhochschulen und entsprechenden FH/Uni-Studiengängen gewonnen werden.

- Die Bildungsadministration sollte Transparenz bei der Gewährung von Entlastungsstunden ermöglichen. Sie sollte kontinuierlich darlegen, für welche Aufgaben und in welchem Umfang Lehrkräfte eine Reduzierung ihres Unterrichtsdeputats erhalten.
- Vor allem für Mangelfächer sollte ein „vorgezogener“ Berufseinstieg systematisch ermöglicht werden – vorausgesetzt, dass ein Fach und seine Didaktik abgeschlossen oder substanziell absolviert sind und das Studium des zweiten Faches berufsbegleitend absolviert und abgeschlossen wird. Aufgabe der Bildungspolitik ist es, mit den Hochschulen Vereinbarungen zur Ermöglichung eines entsprechenden konsekutiven und berufsbegleitenden Studiums zu treffen. Eine Verbeamtung mit A13-Besoldung sollte in diesem Fall möglich sein.
- Fachlich einschlägig qualifizierte Absolvent_innen eines Bachelor-Studiums sollten (insbesondere für Bildungsgänge der Sekundarstufe I) in eingeschränktem Umfang beschäftigt werden können. Sobald sie pädagogische Erfahrungen nachweisen, sollte ihre unbefristete Anstellung möglich sein. Eine – an der grundständigen Lehrkräftebildung orientierte – pädagogische und didaktische Qualifizierung ist im Vorfeld ihrer Unterrichtstätigkeit sicherzustellen. Zur personellen Begleitung in der Phase des Berufseinstiegs sollten die Zentren für schulpraktische Lehrerausbildung kompakte Kurse und systematische individuelle Begleitstrukturen aufbauen.
- Ergänzend sollte ein Programm der Gewinnung von Schul- und Unterrichtsassistent_innen aufgelegt werden. Schul- und Unterrichtsassistent_innen sollten den durch Lehrkräfte erteilten Unterricht und dessen Ergebnisse in möglicherweise leistungsdifferenzierten Lerngruppen verfestigen oder ausweiten. Dies hätte entlastende Wirkungen für die aktiven Lehrkräfte und könnte bei entsprechender Bewährung und Qualifizierung die Möglichkeit für eigenständige Lehrtätigkeiten dieser Personengruppen eröffnen.
- Handlungsbezogene Qualifizierungen, die in der Regel in der zweiten Phase ihren Platz haben, könnten durch Begleitung on the Job vermittelt werden, z. B. durch die Zentren für schulpraktische Lehrerausbildung oder durch externe Anbieter mit spezifischen Trainingskonzepten.
- Für nichtlehrbezogene Tätigkeiten sollten nichtpädagogische Personen – insbesondere durch attraktive Stellenangebote – verstärkt angeworben und beschäftigt werden.
- Lehrkräfte sollten durch digitale Lernzielüberprüfungen entlastet werden. Dies sollte verbunden sein mit der Reduzierung korrekturintensiver Formate der Leistungsüberprüfung. Alternative Prüfungsformate sollten ermöglicht werden.
- Schulen an strukturschwachen und an herausfordernden Standorten sollten gezielte Unterstützung erhalten, beispielsweise durch Abordnungen und Verset-

zung von Lehrkräften an diese Schulen, durch besondere Unterstützung der dort tätigen Lehrer_innen oder durch Angebote, die die Verlagerung des Lebensmittelpunktes in strukturschwache und herausfordernde Räume erleichtern (z. B. Gewährleistung von Kinderbetreuung, Freizeitgestaltung, Wegebewältigung usw.).

- Der Einstieg in den Lehrberuf sowie auch der Wechsel in das Lehramtsstudium für Studierende aus Fachstudiengängen sollte – gemeinsam mit den ausbildenden Hochschulen – aktiv beworben und unterstützt werden.
- Als Anreiz zur (freiwilligen) Reduzierung von Teilzeit sollten die Kommunen Hilfe und verlässliche, qualitativ hochwertige Betreuung anbieten. Freier Raum an Schulen sollte kreativ und ohne großen Aufwand für die Betreuung der Kinder des Schulpersonals genutzt werden können.
- Zu empfehlen ist die Einrichtung von Lebensarbeitszeitkonten. Dies kann die Motivation zur befristeten Erhöhung von Stundenumfängen steigern und dazu beitragen, dass Lehrkräfte länger und den individuellen Vorstellungen entsprechend im Beruf verbleiben wollen.
- Vorgeschlagen wird eine Erarbeitung von Kerncurricula, die den unverzichtbaren Kern eines Faches ausweisen. Dadurch sollte die Anzahl pädagogischer Drucksituationen verringert und die Attraktivität des Lehrberufs erhöht werden – sowohl für potenzielle Lehramtskandidat_innen als auch für Seiteneinsteigende.

Erfolg versprechende Aktivitäten seitens der Schulen:

- Schulen sollten über ein hinreichendes Budget verfügen, das sowohl für Sach- als auch für Personalmittel genutzt werden kann. Freie Lehrkraftstellen sollten budgetiert werden können.
- Seiteneinsteigende sollten hauptsächlich für den Unterricht eingesetzt werden und ihre Freistellung von Elternarbeit, der Mitarbeit bei der Schulentwicklung sowie von Verwaltungsaufgaben möglich sein. Nach Bewährung sollte für sie eine realistische Möglichkeit der Verstetigung bestehen, einschließlich von Perspektiven der tariflichen oder laufbahnbezogenen Gleichstellung.
- Spielräume bei der Umsetzung bis hin zur „Aussetzung“ von Vorgaben und Regulierungen (z. B. Leistungsüberprüfungen, Korrekturen, curriculare Pflichten, Abweichungen von Zeittakten) sollten großzügig geschaffen werden, um engagierte und innovationsfreudige Personen gewinnen und halten zu können. Unterstützende Qualitätsprüfungen und eine Begleitung könnten durch Landesinstitute gesichert werden.
- Soweit möglich, sollten Lehrkräfte von nicht unterrichtsbezogenen „bürokratischen“ Tätigkeiten entlastet werden.

- Schulen sollten in Netzwerken mit anderen Schulen, Betrieben, Volkshochschulen, einschlägigen Fachleuten etc. zusammenarbeiten, wodurch entlastende wie auch innovative Effekte möglich sind und Potenziale für die Personalrekrutierung erschlossen werden können. Dies sollte aktiv durch die Kommunen begleitet werden.
- Schulen sollten „Teamzeit“ einplanen und ausweisen, damit Teams fachspezifisch, jahrgangsbezogen oder fachübergreifend beispielsweise schulische Curricula abstimmen, analoge wie auch digitale Unterrichtsmaterialien auswählen, aufbereiten und verfügbar machen können. Für die Recherche, Zusammenstellung und Unterstützung bei diesen Prozessen kann nicht-lehrendes, unterstützendes Personal eine wichtige, entlastende und innovationsfördernde Rolle spielen.
- Ausgewählte Lehrkräfte sollten – soweit pädagogisch sinnvoll – klassen- und jahrgangsübergreifend Unterricht durchführen können. Geeignete Lehrfilme, Podcasts oder Lernprogramme sollten genutzt, Breakout-Sessions als Selbstlerngruppen angeboten werden – gegebenenfalls mit Moderation durch geeignete Schüler_innen oder Student_innen im Praktikum.

Erfolg versprechende Aktivitäten seitens der Anbieter von privaten und staatlichen Fort- und Weiterbildungen:

- Private Anbieter, die vorab definierte qualitative Kriterien erfüllen, sollten verstärkt Möglichkeiten erhalten, die Arbeit der Schulen zu unterstützen. Zur Finanzierung solcher Unterstützung sollten Schulen die Option haben, auch frei werdende Mittel unbürokratisch zu nutzen.
- Die Fort- und Weiterbildung sollte ein Rahmencurriculum oder -programm entwickeln, das die Bedarfe der Schule und insbesondere der Lehrkräfte und Seiteneinsteigenden abbildet sowie eine bewusst reflektierte individuelle und schulbezogene Auswahl erlaubt.

Erfolg versprechende Aktivitäten seitens der Lehrkräfte ausbildenden Hochschulen:

- Die Hochschulen sollten Konzepte entwickeln, um die Zahl der Studienabbrüche insbesondere in den Lehramtsstudiengängen deutlich zu reduzieren.
- Bei der Festlegung universitärer Lehrinhalte sowie der Gestaltung von Lehrveranstaltungen sollte Praxisrelevanz stärker beachtet werden. Die Hochschulen sollten spezifische Kurse für die Lehrämter sicherstellen, wo dies nicht möglich oder sinnvoll ist.
- Zu empfehlen ist eine Verbesserung der Studienvorbereitung potenzieller Lehramtsstudierender sowie auch eine kritische Reflektion der Anforderungen im Rahmen eines Lehramtsstudiums.
- Geboten erscheint eine Definition des bildungswissenschaftlichen Kerncurriculums. Dabei sollte deutlich werden, was die bildungswissenschaftlichen Kern-

kompetenzen sind und was ein grundlegendes bildungswissenschaftliches Wissen ausmacht. Gerade in der bildungswissenschaftlichen Säule der Lehrkräftebildung erscheint eine kritische Reflexion der Platzierung von Kompetenzen und Inhalten im Studium, im Referendariat und in der Fort- und Weiterbildung notwendig.

- Auch für die Rekrutierung von Seiteneinsteigenden bedarf es der Definition eines bildungswissenschaftlichen und didaktischen Curriculums. Ein kompaktes und durch ein Kerncurriculum strukturiertes Angebot böte zudem die Möglichkeit, dieses außerhalb der Semester- und Zeitstruktur des hochschulischen Alltags von den lehrerbildenden Hochschulen auch für Seiteneinsteigende zu öffnen oder ergänzend anzubieten.

LANGFRISTIGE STRATEGIEN

Neben kurz- und mittelfristig wirksamen Maßnahmen sind Strategien erforderlich, mit denen das traditionelle System angemessen auf die Erfahrungen der pädagogischen Praxis, wissenschaftliche Erkenntnisse und Prognosen für zukünftige Entwicklungen reagieren kann. Einige strategische Ansätze, die Bestandteile einer Reform des bestehenden Systems sein sollten, seien abschließend benannt:

- Das Arbeitszeitmodell der Lehrkräfte sollte reformiert werden. Insbesondere sollte die wöchentliche Unterrichtsverpflichtung in Abhängigkeit vom fachlichen und pädagogischen Aufwand festgesetzt werden, sich dabei am Aufwand für die Vor- und Nachbereitung orientieren und auch die nicht mittelbar und unmittelbar mit dem Unterricht zusammenhängenden Tätigkeiten (Elternarbeit, Schulentwicklung, Funktionen) berücksichtigen. Zudem sollte auf ein Lebensarbeitszeitmodell umgestellt werden.
- Die Lehrkräftebildung sollte grundlegend reformiert werden. Es bedarf einer Sicherung der Kohärenz innerhalb und zwischen den Phasen, einer Überarbeitung der curricularen Struktur, einer Systematisierung der dritten Phase sowie einer gezielten Berücksichtigung der Berufseinstiegsphase. Zudem sollte die Lehrkräftebildung verstärkt auch aus der Perspektive gegenwärtiger und zukünftiger Berufswirklichkeit entwickelt werden. Insbesondere sollten die Qualifizierungen für Seiteneinsteigende vom späteren Berufsfeld her gedacht und darauf ausgerichtete Programme gestrickt werden.
- Erforderlich erscheint eine systematische Übersicht zu den Qualifizierungsprogrammen für den Seiten- und Quereinstieg sowie verbindliche Standards für Sonderwege. Denkbar ist auch ein Konvergenzmodell von klassischer Lehrkräftebildung und relativ gut bewährten Modellen des Seiteneinstiegs (z. B. Ein-Fach-Lehrkraft als Möglichkeit, duale Studiengänge usw.).
- Erforderlich sind Werbekampagnen für den Lehrberuf, in denen dessen Attraktivität deutlich und zugleich realistisch zum Ausdruck kommt. ←

AUTOREN

Prof. Dr. Wolfgang Böttcher ist Seniorprofessor am Institut für Erziehungswissenschaft der Westfälischen Wilhelms-Universität Münster.

Christof Haering ist Leiter des Landfermann-Gymnasiums in Duisburg.

Prof. Dr. Klaus Klemm ist emeritierter Professor für Bildungsforschung und Bildungsplanung an der Universität Duisburg-Essen.

Prof. Dr. Falk Radisch ist Professor am Institut für Schulpädagogik und Bildungsforschung der Universität Rostock.

Frank Wagner ist Leiter der Gebrüder-Grimm-Grundschule in Hamm.

IMPRESSUM

ISBN: 978-3-98628-319-3

Mai 2023

© **Friedrich-Ebert-Stiftung**

Herausgeberin: Abteilung Analyse, Planung und Beratung
Godesberger Allee 149, 53175 Bonn

www.fes.de/apb

Für diese Publikation ist in der FES verantwortlich:
Florian Dähne

Bestellungen/Kontakt: apb-publikationen@fes.de

Satz: minus design, Berlin

Bild Seite 1: picture alliance / ANP | Bart Maat

Die in dieser Publikation zum Ausdruck gebrachten Ansichten sind nicht notwendigerweise die der Friedrich-Ebert-Stiftung. Eine gewerbliche Nutzung der von der FES herausgegebenen Medien ist ohne schriftliche Zustimmung durch die FES nicht gestattet. Publikationen der Friedrich-Ebert-Stiftung dürfen nicht für Wahlkampfzwecke verwendet werden.