

Lehrkräftemangel: Fakten, Gründe, Massnahmen

Prof. Dr. Anita Sandmeier, Leiterin Forschungsprofessur «Personalentwicklung im Schulkontext»

Prof. Dr. Silvio Herzog, Rektor

Goldau, 1. August 2022

Ausgangslage: Lehrkräftemangel in der Schweiz

Der vom Bildungsbericht 2018 prognostizierte Lehrkräftemangel ist 2022 in den meisten Regionen der Schweiz eingetroffen. Mit verschiedenen Massnahmen wird auf kantonaler und kommunaler Ebene versucht, die noch offenen Stellen zu besetzen: Klassengrössen werden erhöht, Lehrpersonen motiviert oder verpflichtet, ihr Pensum zu erhöhen, und Personen ohne adäquate Ausbildung angestellt. Diese Massnahmen helfen zwar kurzfristig, die offenen Stellen zu besetzen, können aber zu einer höheren Belastung des Lehrpersonals führen und Konsequenzen für Qualität und Effizienz der Schulen (Hanushek et al. 2016) und die Attraktivität des Lehrberufs haben. Aus diesem Grund müssen jetzt langfristige Massnahmen geplant werden, um die adäquate Besetzung der offenen Stellen und damit die Schulqualität auf lange Sicht zu gewährleisten.

Um die Massnahmen effektiv zu gestalten, ist es notwendig, die *relevanten Gründe* des Mangels an Lehrpersonen zu identifizieren. Die Forschung bietet dafür eine zentrale Grundlage, damit die Identifikation der Gründe nicht auf Behauptungen, sondern auf *empirisch abgestützten Erkenntnissen* basiert.

Mit diesem Ziel stellen wir folgend, zu den aus unserer Sicht zentralen Fragen, die vorhandenen Erkenntnisse aus der Forschung zusammen. Die Zusammenstellung basiert auf zwei umfassenden publizierten Recherchen (S. Herzog et al. 2020; Sandmeier et al. 2018) und der Studie «Was hält Lehrpersonen in der Schule? WahLiS» (wahlis.phsz.ch) der Pädagogischen Hochschule Schwyz und der Universität Bern.

Das vorliegende Dokument richtet sich an Verantwortliche im Bildungssystem, die dem Lehrkräftemangel evidenzbasiert begegnen wollen. Inwiefern die gefolgerten Massnahmen dann tatsächlich wirkungsvoll sind, muss durch Begleitforschung geprüft werden. Zumal ist davon auszugehen, dass es sich beim Mangel an Lehrkräften um ein wiederkehrendes (Hodel 2005) und länger andauerndes Thema handelt. Aus unserer Sicht ist es grundlegend, kurzfristige Massnahmen zur Besetzung offener Stellen zu kombinieren mit mittel- und langfristigen Massnahmen. Die Auswirkungen von kurzfristigen Massnahmen, wie z.B. die Erhöhung der Klassengrössen oder die Einstellung von Personen ohne adäquate Ausbildung, auf die Attraktivität des Lehrberufs und den Arbeitsort Schule sollten sorgfältig geprüft werden.

Zentrale Fragen und Inhaltsverzeichnis

Weshalb ist es zum Lehrkräftemangel gekommen?.....	4
Wie viele Lehrpersonen arbeiten Teilzeit und weshalb?	4
Bilden die Pädagogischen Hochschulen zu wenig Studierende aus?	6
Wie viele Lehrpersonen kündigen jährlich in der Schweiz?	7
Wohin wechseln die kündigenden Lehrpersonen?.....	8
Was sind die Gründe zu kündigen?	9
Was sind die Gründe im Lehrberuf zu bleiben?	10
Zum Schluss: Wo kann angesetzt werden, um dem Lehrkräftemangel nachhaltig zu begegnen?	11
Kontakt	12
Literatur	13

Zitationshinweis:

Sandmeier, A. & Herzog, S. (2022). Lehrkräftemangel – Fakten, Gründe, Massnahmen. Goldau: Pädagogische Hochschule Schwyz. DOI: 10.5281/zenodo.6979813

Weshalb ist es zum Lehrkräftemangel gekommen?

Der Schweizer Bildungsbericht hat 2018 (SKBF 2018) den Lehrkräftemangel prognostiziert und sieht zentrale Ursachen in den steigenden Schüler:innenzahlen und der Pensionierung der Babyboomer-Generation.

Die bis 2025 zu erwartenden Schüler:innenzahlen sind grösser als jemals in der Geschichte der schweizerischen Volksschule, was Konsequenzen für den Bedarf an Ressourcen (z.B. Schulhäuser) und Personal hat. Zwischen 2018 und 2025 prognostiziert der Bildungsbericht 13% mehr Schüler:innen. Die Entwicklungen sind dabei je nach Kanton stark unterschiedlich.

Der Bedarf an Lehrpersonen steigt und sinkt jedoch nicht linear mit den Schüler:innenzahlen. Er wird mit Anpassung der Klassengrössen und der Pensen ausgeglichen.

Neben den Schüler:innenzahlen und dem Betreuungsverhältnis hängt der Bedarf an neu zu rekrutierenden Lehrpersonen auch von der Fluktuationsrate im Lehrkörper ab. Die Raten der Berufsaustritte von Lehrpersonen mit unbefristetem Vertrag bewegen sich um 7% pro Jahr im Verhältnis zur gesamten Anzahl an Lehrpersonen in der Schweiz. Ein hoher Anteil an Lehrpersonen im höheren Alter hat allerdings für eine gewisse Zeit einen erhöhten Rekrutierungsbedarf zur Folge. Infolge von Pensionierungen der Babyboomer-Generation gibt es hohe Austrittsraten. Der Anteil an Lehrpersonen kurz vor der Pension variiert zwischen den Kantonen stark, er bewegte sich 2015/2016 zwischen 25% und 42% (vgl. Abbildung 1). Der neue Bildungsbericht wird 2023 erwartet und darin aktuellere Zahlen zur Situation vorliegen.

z66 Altersstruktur des Lehrkörpers, 2015/16

Lehrpersonen für die obligatorische Schule (Primarstufe 1–8 und Sekundarstufe I) ohne besonderen Lehrplan, öffentliche Schule nach Altersgruppen und Kantonen
Daten: BFS; Berechnungen: SKBF

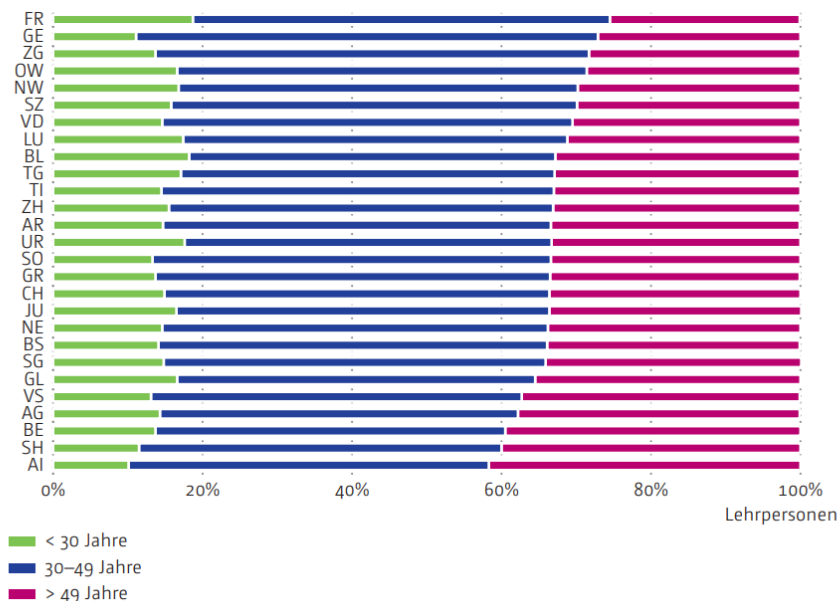


Abbildung 1. Altersstruktur des Lehrkörpers (SKBF 2018, S. 249)

Wie viele Lehrpersonen arbeiten Teilzeit und weshalb?

Neben den Schüler:innenzahlen und den aktiven Lehrpersonen ist das Pensum der Lehrkräfte ein zentraler Faktor für die Besetzung der offenen Stellen. Eine Befragung aller Hochschulabsolvierenden *fünf Jahre nach Ausbildungsabschluss* hat gezeigt, Teilzeitbeschäftigung ist im Lehrberuf im Vergleich zu anderen Berufen relativ stark verbreitet: 50% der PH-Absolvierenden arbeiten 90 – 100%, 39.7% arbeiten 50-89%, 9.7% arbeiten unter 50% (BFS 2019). Als Gründe für Teilzeitarbeit nennen 42% der Lehrpersonen Familie, 22% Aus- und Weiterbildung, 15.5% gesundheitliche Probleme und das Vermeiden zu hoher Arbeitsbelastung. Interessant ist ausserdem, dass 17% der Primar- und Sekundarlehrpersonen angeben, dass sie kein Angebot hatten für eine Vollzeitbeschäftigung (BFS 2019).

Nach dieser Berufseinstiegsphase verändert sich der Anteil an Teilzeitpensen insbesondere bei den Lehrerinnen, wie eine Befragung im Auftrag des Schweizer Lehrerinnen- und Lehrerverbands (LCH) zeigt. Während sich das durchschnittliche Arbeitspensum der Lehrer sich mit zunehmendem Alter kaum verändert, verringert es sich bei den Lehrerinnen (vgl. Abbildung 2): Zwischen dem 27. und 37. Altersjahr sinkt das durchschnittliche Arbeitspensum um rund 30 Stellenprozent und bleibt anschliessend bis zum 42. Altersjahr auf dem Niveau von rund 60 Stellenprozent. Bis zum 60. Altersjahr nähert sich das durchschnittliche Arbeitspensum der Lehrerinnen zwar wieder demjenigen ihrer männlichen Kollegen an, bleibt aber deutlich tiefer (Brägger, 2016).

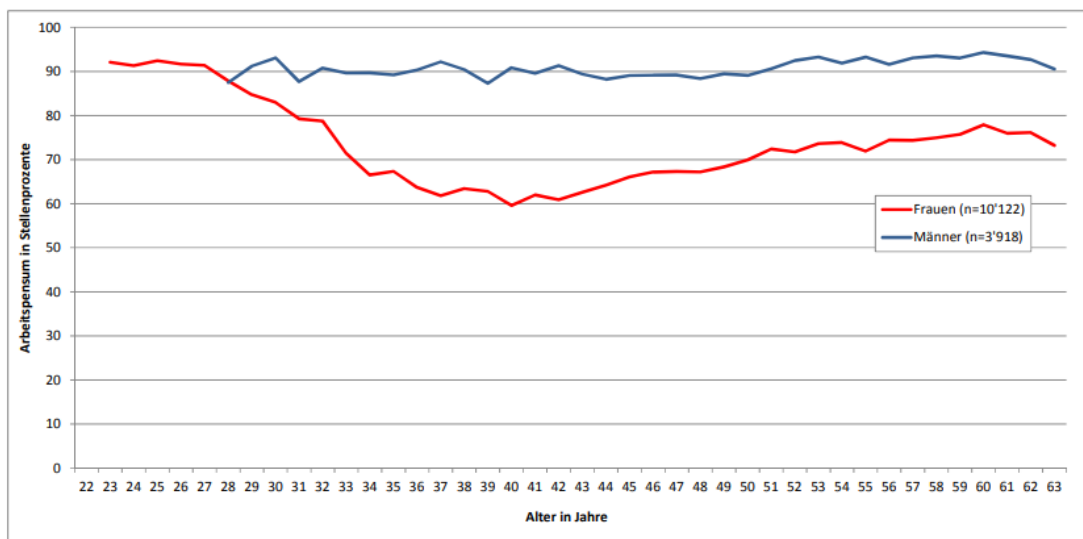


Abbildung 2. Durchschnittliches Arbeitspensum nach Alter und Geschlecht (Brägger, 2016, S.9)

Diese Befragung zeigt auch: Die berufliche Belastung und gesundheitliche Probleme im Karriereverlauf nehmen bei der Entscheidung, Teilzeit zu arbeiten, an Relevanz zu. Diese Aspekte wurden im in den ersten fünf Jahren des Berufs von 15% der Lehrpersonen als Grund für Teilzeitarbeit genannt. In der Befragung von über 14 000 aktiven Lehrpersonen in allen Karrierephasen nannte jede dritte Lehrperson gesundheitliche Aspekte als Grund für Teilzeitarbeit. Die Studienautoren vermuten, dass Lehrpersonen zur Vermeidung einer zeitlichen Überlastung eher ihr Arbeitspensum reduzieren als bei ihrer Arbeit Abstriche zu machen. Laut Hochrechnung dieser Studie gehen bei den rund 83 000 Lehrerinnen und Lehrern in der Deutschschweiz (Kindergarten bis Sek II) aufgrund der belastenden Arbeitsbedingungen rund 2 600 Vollzeitäquivalente verloren (Brägger, 2016). In diesem Kontext ist jedoch zu beachten, dass die Möglichkeit der Teilzeitarbeit für Lehrpersonen ein wichtiger Teil der Attraktivität des Arbeitsorts Schule ist. Teilzeitarbeit ermöglicht die Vereinbarkeit von Beruf, Familie oder anderen zeitintensiven Tätigkeiten wie beispielsweise Sport und ist ein wichtiges Motiv, den Lehrberuf zu erlernen (Berweger,

Kappler, Keck Frei & Bieri Buschor, 2015; Denzler & Wolter, 2008). Das Motiv der Vereinbarkeit scheint in der Zukunft zuzunehmen. So äussert die Generation Z (nach 2000 geborene Personen) verstärkt den Wunsch, Teilzeit zu arbeiten bzw. die Arbeitszeit flexibel und kurzfristig an die eigenen Bedürfnisse nach oben oder unten anpassen zu können (Klaffke, 2021).

Das Phänomen der Teilzeitarbeit hat demnach verschiedene Hintergründe. Es ist von einem Bedürfnis oder einer Notwendigkeit bei den Lehrpersonen geprägt, wird durch die Schulorganisation gesteuert und hat eine gesellschaftliche Komponente. Eine pauschale Forderung zur Erhöhung der Pensen wird deshalb der Komplexität der Hintergründe nicht gerecht.

Mögliche Massnahmen:

- Die Vereinbarkeit von Familie und Beruf ist ein gesamtgesellschaftliches Thema und kann mit der Schaffung von flächendeckender, bezahlbarer Kinderbetreuung verbessert werden.
- Eine Analyse der spezifischen Gründe für Teilzeitarbeit im Schulteam, um gezielte Möglichkeiten zur Unterstützung einer allfälligen Erhöhung zu eruieren.
- Die Überprüfung und ggf. Anpassung der zeitlichen Ressourcen für die Bewältigung der beruflichen Anforderungen, um Überlastungen zu verringern und höhere Pensen zu ermöglichen.

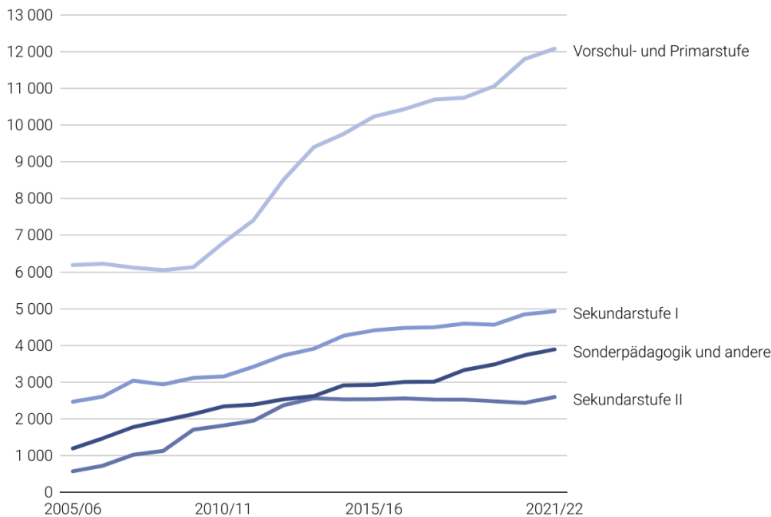
Bilden die Pädagogischen Hochschulen zu wenig Studierende aus?

Seit der Gründung der Pädagogischen Hochschulen (PHs) ist die Anzahl der Studierenden in allen Studiengängen stark gewachsen. Von 2005/2006 bis 2021/2022 hat sie sich mehr als verdoppelt (vgl. Abbildung 3). Die Studienerfolgsquote beträgt jährlich ca. 85%. Schon zwei Monate nach Abschluss des Studiums liegt die Berufseintrittsquote der PH-Absolvierenden bei 76%. Nach dem zwölften Monat nach Studienende steigt die Berufseintrittsquote auf 88% an und nach fünf Jahren arbeiten noch 90% im Lehrberuf. Das ist höher als bei allen anderen Hochschulabschlüssen (BFS 2019).

Gemäss Bundesamt für Statistik (BFS) werden die Zahlen der PH-Studierenden jährlich um 1.4% zunehmen und 2029 rund 26 000 Studierende umfassen (2019: 21 900); dies entspricht einer Zunahme von 18.8% für den Zeitraum 2019–2029 (BFS 2021).

Studierende an den pädagogischen Hochschulen

Entwicklung nach Fachrichtung



Quelle: BFS – SHIS-studex

© BFS 2022

Abbildung 3. Studierende an Pädagogischen Hochschulen (BFS 2022)

Die Ursache für den aktuellen Lehrkräftemangel ist also nicht in erster Linie bei der Rekrutierung und Ausbildung von neuen Lehrpersonen zu suchen (swissuniversities 2022). Vielmehr sollte der Fokus auf die Erhaltung des bestehenden Personals gelegt werden (siehe unten).

Mögliche Massnahmen:

- Für gezielte Massnahmen zur Erhöhung der Anzahl neuer Lehrpersonen sind Statistiken zur Zusammensetzung der aktuellen Studierendenschaft zu berücksichtigen (z.B. Männeranteil, Vorbildung). So können Aktivitäten wie Imagekampagnen oder die Ermöglichung pädagogischer Erfahrungen fokussierter adressiert werden (z.B. für Männer oder für Gymnasiastinnen und Gymnasiasten).
- Bei Modellen des berufsintegrierenden Studiums oder bei Spezialprogrammen für Quereinsteigende handelt es sich eher um kurzfristige Massnahmen, die hinsichtlich der Qualität, der Verblebsdauer im Beruf, der Folgen für die Belastung der Schulen vor Ort und der Auswirkungen auf die anderen Studiengänge und -formen und Berufsfelder zu beurteilen sind.

Wie viele Lehrpersonen kündigen jährlich in der Schweiz?

Die Daten zu dieser Frage werden im föderalen Schweizer Bildungssystem mehrheitlich auf Kantons- bzw. Gemeindeebene erhoben. Auf nationaler Ebene gibt es kein regelmässiges Monitoring. Die aktuellsten Zahlen auf nationaler Ebene finden sich im Bericht des Bundesamts für Statistik zur Mobilität der Lehrkräfte (BFS 2014). Gemäss diesem Bericht haben zwischen 2010 und 2011 ca. 15% der Schweizer Volksschullehrpersonen gekündigt, das liegt unter der allgemeinen Kündigungsrate von 18% in anderen

Berufen. Von diesen 15% wechseln knapp die Hälfte in eine neue Schule (47%), die übrigen verlassen den Lehrberuf (53%). Die Fluktuation ist somit nicht höher als in anderen Berufen.

Gemäss der nationalen Daten erfolgen die meisten Kündigungen in den *ersten Berufsjahren*. Das ist gerade für einen Beruf, bei dem in den ersten Berufsjahren ein erheblicher Kompetenzzuwachs erfolgt, aus einer qualitativen Sichtweise problematisch (Krauss und Bruckmaier 2014).

Die Auswertung der BFS-Daten von 2014 geben keine Hinweise auf allfällige Unterschiede bei den Fluktuationsraten zwischen den Kantonen oder den Regionen. Die Frage, ob die Kündigungsrate abhängig ist von strukturellen Merkmalen der Schulen (z. B. Zusammensetzung der Schülerschaft, Ausstattung, Grösse), wurde in der Schweiz bislang noch nicht übergreifend analysiert. Es fehlt 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. Derartige Hinweise wären für die Folgerung von Massnahmen auf kantonaler und kommunaler Ebene wichtig (Sandmeier et al., 2018).

Mögliche Massnahmen:

- Unterstützung der Lehrpersonen im Berufseinstieg, weil hier die Fluktuation am höchsten ist, z.B. mit Mentoringprogrammen, zeitlicher Entlastung, systematischer Verbindung von Aus- und Weiterbildung, um die professionelle Entwicklung zu unterstützen.
- Weiterentwicklung der standardisierten und systematischen nationalen Datenerhebung zur Fluktuation:
 - A) Differenzierung der Erfassung, damit weiterführende Informationen zu den austretenden Personen und ihrer Karrierewege herausgearbeitet werden,
 - B) regelmässige Publikation der Daten mit Differenzierungsmerkmalen (z.B. für einzelnen Regionen oder Kantone) sowie
 - C) Vertiefungsstudien, welche neben den individuellen Merkmalen bei den Lehrpersonen auch die kommunalen und kantonalen Kontextmerkmale der Schulen erfassen.
- Qualitative Analyse von Fluktuationszahlen und -gründen in den einzelnen Schulen, um allfällige spezifische Informationen zur eigenen Schule zu erhalten.

Wohin wechseln die kündigenden Lehrpersonen?

Eine Studie im Kanton Bern hat gezeigt, wie vielfältig die beruflichen Wege von Lehrpersonen sind (W. Herzog et al. 2007): 48% der ausgebildeten Primarlehrpersonen haben im Verlauf ihrer beruflichen Laufbahn den Lehrberuf verlassen und 13% sind gar nie eingestiegen. Gleichzeitig zeigt die Weiterverfolgung der Karrierewege, dass die meisten austretenden Lehrpersonen zwar ihren angestammten Beruf, nicht aber das Berufsfeld der Bildung und des Unterrichts verlassen haben. So sind sie heute weiterhin in der Volksschule (als Heilpädagogin/Heilpädagoge oder als Schulleiter:in) oder im Bereich Bildung und Unterricht (Lehrperson auf anderen Schulstufen, Berater:in) tätig.

Bislang gibt es abgesehen von der Studie von Herzog et al. (2007) wenig systematische Zahlen, wohin die kündigenden Lehrpersonen wechseln. Die entsprechenden Statistiken auf der Ebene der Schulträ-

ger und Kantone erfassen oft nur die Kündigungszahlen. Als Grundlage für die Ableitung von Massnahmen taugen diese Zahlen nur bedingt. Wichtig wären Daten, die Hinweise darauf geben, welche Wechsel durch eine Verbesserung der Arbeitsbedingungen vermieden werden könnten und welche Fluktuationen unvermeidbar sind, da sie auf Faktoren ausserhalb des Einflussbereiches der Schule liegen.

Mögliche Massnahmen:

- Erhebung einer jährlichen Statistik auf der Ebene der Kantone/Gemeinden (je nach Grösse): Funktionswechsel, Wechsel zu einer anderen Schule, Berufswechsel, Wechsel zu unbezahlter Arbeit (z.B. Betreuung von Kindern oder pflegebedürftigen Eltern), Wechsel zu anderen Tätigkeiten (z.B. Weiterbildungen), temporäre Unterbrechung der Lehrtätigkeit.
- Einsetzung einer ständigen TaskForce auf kantonaler Ebene, um die Entwicklung des Themas systematisch zu begleiten.

Was sind die Gründe zu kündigen?

Die Kündigungsgründe sind vielfältig und lassen sich basierend auf zwei Studien in den Kantonen Bern (W. Herzog et al. 2005, 2007) und Zürich (Keller-Schneider 2010) in folgende Bereiche kategorisieren:

1. Private Gründe, die weder mit dem Lehrberuf noch mit den schulischen Rahmenbedingungen zu tun haben. Hier ist insbesondere die Familiengründung zu nennen, aber auch andere familiäre Verpflichtungen.

2. Perspektivensuche (Suche nach neuen Herausforderungen und beruflichen Entwicklungsmöglichkeiten): 40% der kündigenden Zürcher Lehrpersonen stimmen der Aussage zu, dass der Lehrberuf zu wenig Entwicklungs- und Aufstiegsmöglichkeiten biete (Keller-Schneider 2010). In der Berner Studie war die Perspektivensuche der Hauptgrund für die Kündigung, vor allem bei Männern und Frauen ohne Kinder (W. Herzog et al. 2007).

3. Schulische Gründe auf der Ebene des Bildungssystems oder der einzelnen Schule (Schulleitung, Team, etc.): In der Zürcher Studie sind Reformen und Abgrenzungsschwierigkeiten die wichtigsten Kündigungsgründe. Weitere schulische Gründe, jedoch weniger zentral, sind das Kerngeschäft (Umgang mit Adressaten, Stoff, Rahmenbedingungen des Unterrichts) und die Kooperation (Vorgesetzte und Team) (Keller Schneider 2010).

Löhne sind in der Schweiz, wo Lehrpersonen vergleichsweise gut verdienen, kein Schlüsselfaktor für Kündigungen (Wolter & Denzler, 2009). Eine Erhöhung der Löhne kann regional eine temporäre Lösung sein, wird aber national das Problem nicht lösen.

Mögliche Massnahmen:

- Systematische Evaluation von Reformen hinsichtlich der Frage, ob an den Schulen genügend Ressourcen für die Umsetzung vorhanden sind.
- Schaffen von beruflichen Perspektiven innerhalb des Lehrberufs durch systematische Funktioneindifferenzierung an Schulen (Herzog & Leutwyler, 2010; swissuniversities Kammer Pädagogische Hochschulen 2021).

Für die Ableitung von Massnahmen ergeben die Kündigungsgründe jedoch ein unvollständiges Bild. Sie sollten mit der Frage ergänzt werden, was die Gründe sind, im Beruf zu bleiben, um Lösungen für die Bindung der Lehrpersonen abzuleiten.

Was sind die Gründe im Lehrberuf zu bleiben?

Diese Frage wurde in der WahLiS-Studie (wahlis.phsz.ch) der Pädagogischen Hochschule Schwyz und der Universität Bern mit dem Fokus auf Faktoren auf der Ebene der einzelnen Schulen erforscht.

Autonomie, Unterstützung durch die Schulleitung und wahrgenommene Entwicklungsmöglichkeiten begünstigen den Verbleib. Arbeitsbelastungen, Rollenunklarheiten sowie Veränderungen aufgrund von Reformen haben einen negativen Zusammenhang mit der beruflichen Eingebundenheit (Muehlhausen et al. 2021; Muehlhausen, Spurk, Sandmeier, Hirschi, et al. 2022; Sandmeier und Muehlhausen 2020).

Beim Berufseinstieg sind die Unterstützung durch das Kollegium und die Schulleitung die wichtigsten Faktoren für die berufliche Eingebundenheit, da sie Überlastung verringern und Rollenunklarheiten verringern (Sandmeier und Muehlhausen 2018).

Lehrpersonen, die den Lehrberuf als 'Berufung' erleben, bleiben mit höherer Wahrscheinlichkeit auch langfristig in die Schule eingebunden. Feedbacks (z.B. vom Kollegium, der Schulleitung, von Eltern und Kindern) sowie klar definierte Aufgaben erhöhen die Eingebundenheit dieser Personen (Muehlhausen, Spurk, Sandmeier, und Hirschi 2022).

Mögliche Massnahmen:

- Stärkung der Zusammenarbeit im Team durch geeignete Strukturen und zeitliche Ressourcen, um Synergien zu nutzen und gegenseitige Unterstützung zu ermöglichen.
- Prüfung und ggf. Anpassung der zeitlichen Ressourcen und der Führungsspanne der Leitungspersonen, damit regelmässige Mitarbeitendengespräche möglich sind. Diese sind grundlegend für eine Personalentwicklung, in der die individuellen Bedürfnisse der Lehrperson mit den Zielen der Schule abgestimmt werden.
- Aufbau einer positiven Feedback-Kultur und eine systematische Klärung der Verantwortungsbe-
reiche helfen Lehrpersonen bei der Einschätzung der Erwartungen, die an sie gestellt werden.
Dies gilt insbesondere im Berufseinstieg und während grundlegender Bildungsreformen.
- Gewährung von Autonomie als ein zentrales Attraktivitätsmerkmal des Lehrberufs und Voraus-
setzung für eine gelingende Bewältigung der beruflichen Herausforderungen (Sandmeier et al.
2022).
- Aufbau eines systematischen betrieblichen Gesundheitsmanagements (BGM) hilft, die kontextu-
ellen Belastungen und Ressourcen auf der Ebene der Schule systematisch zu analysieren und
gezielte Massnahmen zu ergreifen (S. Herzog et al. 2021).

Zum Schluss: Wo kann angesetzt werden, um dem Lehrkräftemangel nachhaltig zu begegnen?

In Abbildung 4 sind mögliche Massnahmen dargestellt, die sich basierend auf den dargelegten wissenschaftlichen Erkenntnissen ableiten lassen. Es muss dabei festgehalten werden, dass es keine einfachen kausalen Zusammenhänge gibt. Die kontextuellen beruflichen Bedingungen auf der Ebene des Bildungssystems und der einzelnen Schule wirken sich nicht für alle Personen gleich aus. Sie sind beeinflusst durch die individuelle Biografie, private Lebensumstände sowie Ziele, Überzeugungen und Erwartungen der einzelnen Lehrpersonen (S. Herzog et al. 2020). Dieser Umstand macht deutlich, wie wichtig Schulleitungen sind, die durch Führung und Personalentwicklung passgenaue Massnahmen planen und umsetzen können, die die einzelne Lehrperson dabei unterstützen, die individuelle Situation und Berufspläne mit dem Lehrberuf in Einklang zu bringen.

Die Schulleitungen müssen diesbezüglich durch folgende Massnahmen auf der Ebene des Schulsystems unterstützt werden:

- Genügend Ressourcen für die Führungstätigkeit, die Personalentwicklung und den Aufbau eines betriebliches Gesundheitsmanagements.
- Genügend zeitliche Ressourcen für den Aufbau und die Ermöglichung von kooperativen Strukturen an der Schule.
- Genügend Ressourcen für die einzelne Lehrperson, damit diese den Berufsauftrag qualitativ hochstehend bewältigen kann, ohne die eigene Gesundheit zu gefährden.
- Sorgfältige Begleitung von Schulreformen hinsichtlich der Frage, wie sich diese auf die Aufgaben und die Autonomie der Lehrpersonen auswirken.
- Übergeordnete Angebote für die Berufseinführung an den Pädagogischen Hochschulen, die Berufseinsteigende in ihrer professionellen Entwicklung und der Bewältigung der Herausforderungen im Berufseinstieg unterstützen.
- Flächendeckende und bezahlbare Kinderbetreuung, damit Lehrkräfte mit Kindern ihre berufliche Tätigkeit wieder aufnehmen können.
- Schaffung von beruflichen Entwicklungsperspektiven im Lehrberuf, welche die Lehrpersonen im Beruf halten.
- Systematische Erfassung von Zahlen zur Mobilität der Lehrpersonen (Monitoring der Fluktuation), um zu sehen, welche Personen kündigen und wohin sie wechseln.

Der letzte Punkt weist auf einen Aspekt hin, der sich übergreifend festhalten lässt: Es fehlen in der Schweiz zu verschiedenen, für den Lehrkräftemangel zentralen Fragen systematische und differenzierende Befunde. Eine Intensivierung und Systematisierung der Forschung in diesem Themenbereich ist deshalb eine weitere wichtige, langfristig wirkende Massnahme, die auf nationaler und kantonaler Ebene angegangen werden muss. Die Verbesserung der Datenlage wird einen grossen Beitrag leisten können, die Aktivitäten auf empirische Evidenzen abzustützen und die öffentliche Diskussion zu versachlichen.

Die Aufzählung der verschiedenen Massnahmen zeigt zudem, dass alle Bildungsakteurinnen und -akteure gefragt sind, ihren Beitrag zur Verbesserung der Situation zu leisten. Entsprechend sollten die Umsetzung und Überprüfung von Massnahmen zur Minderung des Lehrkräftemangels als Verbundaufgabe von Bildungspolitik, Bildungsverwaltung, Schulleitungen, Lehrpersonen und Pädagogischen Hochschulen wahrgenommen werden.

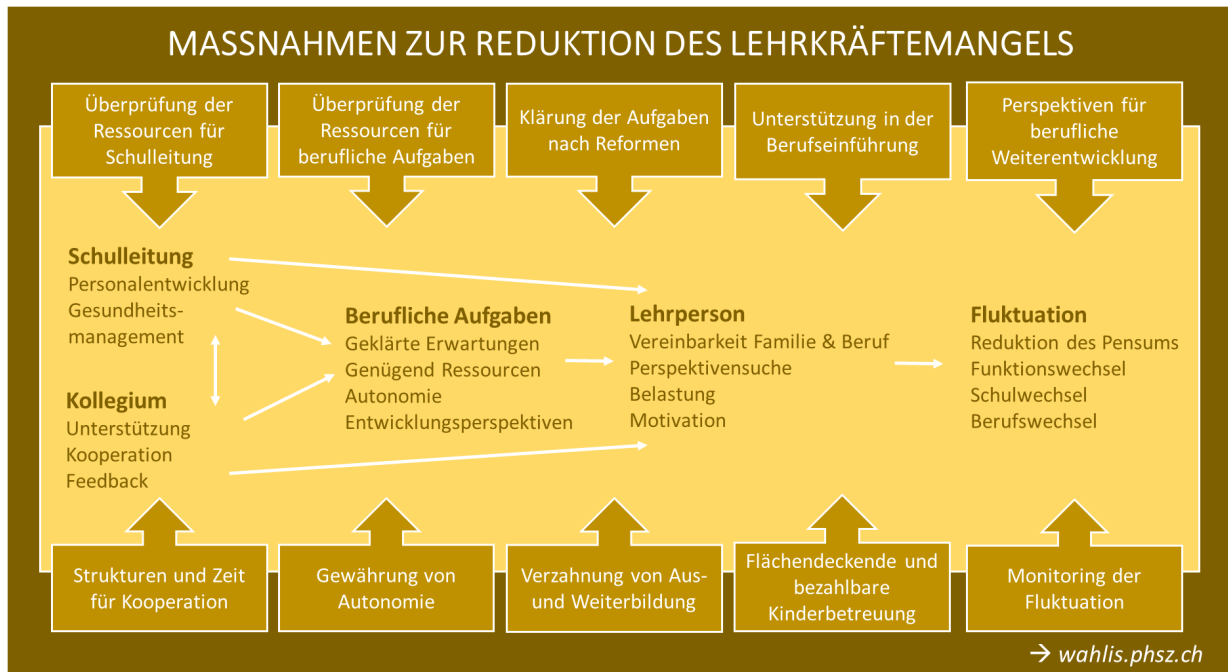


Abbildung 4. Massnahmen zur Reduktion des Lehrkräftemangels

Kontakt

Bei Fragen stehen wir gerne zur Verfügung.

Prof. Dr. Anita Sandmeier, Leiterin Forschungsprofessur, Institut für Professionsforschung und Personalentwicklung, Pädagogische Hochschule Schwyz

T 041 859 05 71

anita.sandmeier@phsz.ch

Prof. Dr. Silvio Herzog, Rektor, Pädagogische Hochschule Schwyz

T 041 859 05 95

silvio.herzog@phsz.ch

Literatur

- Berweger, S., Kappeler, C., Frei, A. K., & Buschor, C. B. (2015). Geschlechtsuntypische Laufbahnpfade–Wie interessant ist der Lehrerberuf für Gymnasiasten?. *Swiss Journal of Educational Research*, 37(2), 321-340.
- BFS (2014). *Mobilität der Lehrkräfte der obligatorischen Schule 2014*. Neuchâtel: Bundesamt für Statistik.
- BFS (2019). *Von der Hochschule ins Berufsleben. Ergebnisse zur Schweizer Hochschulabsolventenbefragung der Abschlussjahrgänge 2014 und 2018*. Neuchâtel: Bundesamt für Statistik.
- BFS (2021). *Szenarien 2020–2029 für das Bildungssystem*. Neuchâtel: Bundesamt für Statistik.
- Brägger, M. (2016). *Lehrpersonen und die individuelle Gestaltung ihres Arbeitspensums. Bericht zuhanden des Dachverbands Lehrerinnen und Lehrer Schweiz*. Wallisellen: Landert Brägger Partner.
- Denzler, S. & Wolter, S. C. (2008). Selbstselektion bei der Wahl eines Lehramtsstudiums: Zum Zusammenspiel individueller und institutioneller Faktoren. *Beiträge zur Hochschulforschung*, 30(4), 112-141.
- Hanushek, E. A., Rivkin, S. G., & Schiman, J. C. (2016). Dynamic effects of teacher turnover on the quality of instruction. *Economics of Education Review*, 55, 132–148.
- Herzog, S. & Leutwyler, B. (Hrsg.)(2010). *Entwicklungslandkarte für Lehrpersonen. Notwendigkeit, Konzept und Implikationen eines biografisch orientierten Personalentwicklungsinstruments*. Bern: Haupt Verlag.
- Herzog, S., Sandmeier, A., & Affolter, B. (2021). *Gesunde Lehrkräfte in gesunden Schulen - Eine Einführung*. Stuttgart: Kohlhammer.
- Herzog, S., Sandmeier, A., & Terhart, E. (2020). Berufliche Biografien und berufliche Mobilität von Lehrerinnen und Lehrern. In T. Hascher, T.-S. Idel, & W. Helsper (Hrsg.), *Handbuch Schulforschung* (S. 1–18). Wiesbaden: Springer.
- Herzog, W., Herzog, S., Brunner, A., & Müller, H. P. (2005). Zwischen Berufstreue und Berufswechsel. *Zeitschrift für Erziehungswissenschaft*, 8, 595–611.
- Herzog, W., Herzog, S., Brunner, A., & Müller, H. P. (2007). *Einmal Lehrer, immer Lehrer? Eine vergleichende Untersuchung der Berufskarrieren von (ehemaligen) Lehrpersonen*. Bern: Haupt.
- 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*. Bern: Peter Lang.
- Keller-Schneider, M. (2010). *Kündigungsmotive von Lehrpersonen - Berufseinsteigende und berufserfahrene, kündigende und nicht-kündigende Lehrpersonen im Vergleich*. Zürich: Pädagogische Hochschule.
- Klaffke, M. (2021). Millennials und Generation Z – Charakteristika der nachrückenden Beschäftigten-Generationen. In *Generationen-Management* (S. 79-131). Springer Gabler.
- Krauss, S., & Bruckmaier, G. (2014). Das Experten-Paradigma in der Forschung zum Lehrerberuf. In E. Terhart, H. Bennewitz, & M. Rothland (Hrsg.), *Handbuch der Forschung zum Lehrerberuf. 2. überarbeitete und erweiterte Auflage* (S. 241–261). Münster: Waxmann.
- Muehlhausen, J., Spurk, D., & Hirschi, A. (2021). Gründe zu bleiben. *Bündner Schulblatt*, S. 4–7. Klosters.

- Muehlhausen, J., Spurk, D., Sandmeier, A., & Hirschi, A. (2022). Called to stay? The moderating role of feedback from others and role clarity for the relationship between experiencing a calling and organizational embeddedness. *Eingereichtes Manuskript*.
- Muehlhausen, J., Spurk, D., Sandmeier, A., Hirschi, A., & Gubler, M. (2022). A multilevel investigation of why job resources and job demands relate to organizational embeddedness. *Eingereichtes Manuskript*.
- 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*, 118. <https://doi.org/10.1016/j.tate.2022.103843>
- Sandmeier, A., Gubler, M., & Herzog, S. (2018). Berufliche Mobilität von Lehrpersonen - Ein strukturierter Überblick über das Forschungsfeld. *Journal for Educational Research Online*, 10(2), 54–73.
- Sandmeier, A., & Muehlhausen, J. (2018). *Eingebundenheit in den Lehrberuf beim Berufseinstieg: Zusammenhang mit Belastungen, Kompetenz und Unterstützung (WahLiS-Studie)*. Brugg.
- Sandmeier, A., & Muehlhausen, J. (2020). *Was hält Lehrpersonen in der Schule? (WahLiS-Studie). Belastungen und Ressourcen auf der Schulebene*. Goldau: Pädagogische Hochschule Schwyz. DOI: 10.5281/zenodo.3595206
- SKBF (2018). *Schweizer Bildungsbericht 2018*. Aarau: Schweizerische Koordinationsstelle für Bildungsforschung. <http://www.skbf-csre.ch/fileadmin/files/pdf/bildungsmonitoring/epaper-bildungsbericht2014de/>. Zugegriffen: 20. Juni 2018
- Weiterentwicklung der Qualifikation von Primarlehrpersonen (QuaPri)*. Bern: swiss universities, Kammer Pädagogische Hochschulen. https://www.swissuniversities.ch/fileadmin/swissuniversities/Dokumente/Kammern/Kammer_PH/Projekte/QuaPri_Schlussbericht_d_210603.
- swissuniversities (2022). *Lehrpersonenmangel: Position der Kammer Pädagogische Hochschulen*. Bern: swissuniversities. https://www.swissuniversities.ch/fileadmin/swissuniversities/Dokumente/Kammern/Kammer_PH/Positionspapiere/Positionspapier_Lehrpersonenmangel_d_220629.pdf