

Zylka, Johannes

Herausforderungen für schulische Betriebssysteme in Zeiten des Lehrermangels. Eine veränderte Lernkultur als Möglichkeit der Nutzung des zweiten Arbeitsmarkts in der Schule

Lehren & Lernen 49 (2023) 4, S. 18-23



Quellenangabe/ Reference:

Zylka, Johannes: Herausforderungen für schulische Betriebssysteme in Zeiten des Lehrermangels. Eine veränderte Lernkultur als Möglichkeit der Nutzung des zweiten Arbeitsmarkts in der Schule - In: Lehren & Lernen 49 (2023) 4, S. 18-23 - URN: urn:nbn:de:0111-pedocs-340598 - DOI: 10.25656/01:34059

<https://nbn-resolving.org/urn:nbn:de:0111-pedocs-340598>

<https://doi.org/10.25656/01:34059>

in Kooperation mit / in cooperation with:



<https://neckar-verlag.de>

Nutzungsbedingungen

Gewährt wird ein nicht exklusives, nicht übertragbares, persönliches und beschränktes Recht auf Nutzung dieses Dokuments. Dieses Dokument ist ausschließlich für den persönlichen, nicht-kommerziellen Gebrauch bestimmt. Die Nutzung stellt keine Übertragung des Eigentumsrechts an diesem Dokument dar und gilt vorbehaltlich der folgenden Einschränkungen: Auf sämtlichen Kopien dieses Dokuments müssen alle Urheberrechtshinweise und sonstigen Hinweise auf gesetzlichen Schutz beibehalten werden. Sie dürfen dieses Dokument nicht in irgendeiner Weise abändern, noch dürfen Sie dieses Dokument für öffentliche oder kommerzielle Zwecke vervielfältigen, öffentlich ausstellen, aufführen, vertreiben oder anderweitig nutzen.

Mit der Verwendung dieses Dokuments erkennen Sie die Nutzungsbedingungen an.

Terms of use

We grant a non-exclusive, non-transferable, individual and limited right to using this document.

This document is solely intended for your personal, non-commercial use. Use of this document does not include any transfer of property rights and it is conditional to the following limitations: All of the copies of this documents must retain all copyright information and other information regarding legal protection. You are not allowed to alter this document in any way, to copy it for public or commercial purposes, to exhibit the document in public, to perform, distribute or otherwise use the document in public.

By using this particular document, you accept the above-stated conditions of use.

Kontakt / Contact:

peDOCS
DIPF | Leibniz-Institut für Bildungsforschung und Bildungsinformation
Informationszentrum (IZ) Bildung
E-Mail: pedocs@dipf.de
Internet: www.pedocs.de

Mitglied der


Leibniz-Gemeinschaft

Dieser Beitrag ist in der Ausgabe 4-2023 erschienen.





Hinweise zur Redaktion
und zu unserer
Zeitschrift finden
Sie auch unter
www.lehrenundlernen.com

Lehren & Lernen

Zeitschrift für Schule und Innovation
aus Baden-Württemberg

Impressum

Herausgeber

Neckar-Verlag GmbH, Villingen-Schwenningen

Redaktionsleitung

Dr. Johannes Zylka (V.i.S.d.P.)

Prof. Dr. Helmut Frommer † bis 2014

OStD Johannes Baumann bis 2019

Redaktion

OStD Johannes Baumann, Wilhelmsdorf

Prof. Rolf Dürr, Reutlingen

Prof. Dr. Eva-Kristina Franz, Brühl

Dr. Joachim Friedrichsdorf, Grünstadt

Jun. Prof. Dr. Axinja Hachfeld, Konstanz

Carmen Huber, Salem

Prof. Dr. Kathrin Müller, Zürich

Prof. Dr. Volker Reinhardt, Freiburg

PD Dr. Margret Ruep, Karlsruhe

Prof. Dr. Albrecht Wacker, Ludwigsburg

Dr. Helmut Wehr, Malsch

Dr. Johannes Zylka, Weingarten

Zuständig für das Thema dieses Heftes:

Dr. Johannes Zylka, Prof. Dr. Albrecht Wacker

Manuskripte an den Verlag erbeten.

Über die Annahme entscheidet die Redaktion.

Rücksendung unverlangt eingesandter Manuskripte, Bücher und Arbeitsmittel erfolgt nicht.

Für unverlangt eingesandte Manuskripte wird keine Haftung übernommen.

Für unverlangt eingesandte Manuskripte wird keine Haftung übernommen.

Verlag

Neckar-Verlag GmbH

Klosterring 1, 78050 Villingen-Schwenningen

Tel: +49 (0)7721/8987-0, Fax: +49 (0)7721/8987-50

info@neckar-verlag.de; www.neckar-verlag.de

Die Datenschutzbestimmungen der Neckar-Verlag GmbH können Sie unter www.neckar-verlag.de einsehen.

Marketing/Anzeigenleitung:

Rita Riedmüller, Tel: +49 (0)7721/8987-44

E-Mail: werbung@neckar-verlag.de

Anzeigenverkauf:

Alexandra Beha, Tel: +49 (0)7721/8987-42

E-Mail: anzeigen@neckar-verlag.de

Es gilt die Anzeigenpreisliste Nr. 7 vom 1.1.2021

Bestellungen:

beim Verlag
E-Mail: bestellungen@neckar-verlag.de

Lehren & Lernen erscheint monatlich und ist in gedruckter sowie in digitaler Form erhältlich.

print oder digital: Einzelheft: 7,95 €,

Doppelheft: 15,90 €, Jahresabonnement: 50,- €

print & digital: Jahresabonnement: 54,80 €

Printausgaben jeweils zzgl. Versandkosten

Kündigungen nur schriftlich, spätestens 8 Wochen vor Ende des aktuellen Bezugszeitraumes (nach Ablauf der Mindestvertragslaufzeit).

Für Verbraucher/innen gilt: Nach Ablauf der Mindestvertragslaufzeit verlängert sich das

Abonnement bis auf Widerruf und kann dann mit

Frist von 4 Wochen jederzeit gekündigt werden.

© 2023 Neckar-Verlag GmbH

Druck

jetoprint GmbH, 97080 Würzburg

INHALT

Konsequenzen aus IQB-Bildungstrend 2021 und Lehrermangel

Editorial	3
Wolfgang Straub	
Von Hamburg lernen – mehr Geld in Bildung investieren. Wie kann Baden-Württemberg wieder zum erfolgreichen Bildungsland werden?	4
Albrecht Wacker, Johannes Zylka	
Kommt her zu uns alle!	
Der zweite Arbeitsmarkt an der Schule und seine Herausforderungen	8
Carmen Huber	
Fehlende Ressourcen und die Verabschiedung von der Ursachensuche	
Eine Veränderung jahrelanger Selbstverständlichkeiten	13
Johannes Zylka	
Herausforderungen für schulische Betriebssysteme in Zeiten des Lehrermangels. Eine veränderte Lernkultur als Möglichkeit der	
Nutzung des zweiten Arbeitsmarkts in der Schule	18

Panorama

Katja Kansteiner, Matthias Lindel	
Der Einsatz von Schülermentor/innen in der Sekundarstufe als	
Möglichkeit zur Demokratiebildung in der Schule	
Erprobung der Ausbildung und Bericht aus der Praxis	24

Serie: LEHREN & LERNEN international

Margret Ruep	
Kompass Education: Ein Leuchtturm in Ägypten	
Einblicke in die Schulentwicklung einer innovativen Schule in Kairo	29

Für Sie gelesen

Ulrich Herrmann zu: Heinz Klippert: Selbstständiges Lernen fördern	33
Helmut Wehr zu: Günther Hoppe: Handbuch Quereinsteiger	36
Jochen Vatter zu: M. Heusinger: Lernprozesse digital unterstützen	38
Nachruf: Dr. Susanne Huber	37

Themen der nächsten Hefte:

- Professionelle Lerngemeinschaften am Beispiel des Materialnetzwerks (MNW)
- Klima- und Medienbildung
- Wie können Grundschulen auf die Corona-Folgen reagieren?

➔ Einzelartikel downloaden unter: www.neckar-verlag.de

Dieser Ausgabe liegt ein Prospekt der F&L Schulorganisation GmbH & Co. KG, 59269 Beckum bei. Wir bitten um freundliche Beachtung.

Herausforderungen für schulische Betriebssysteme in Zeiten des Lehrermangels

Eine veränderte Lernkultur als Möglichkeit der Nutzung des zweiten Arbeitsmarkts in der Schule

Über die vergangenen Dekaden hat sich insbesondere an Grundschulen, Sonderpädagogischen Bildungs- und Beratungszentren und Schulen mit gebundenem Ganztags eine deutliche Veränderung der Zusammensetzung des schulischen Personals gezeigt. Die Integration der weiteren Akteursgruppen in den schulischen Alltag setzt positive Impulse für Schulentwicklung, stellt aber dadurch auch die grundlegenden schulischen Lern- und Arbeitsstrukturen zumindest teilweise in Frage. Der vorliegende Beitrag diskutiert eine veränderte Lehr- und Lernkultur als möglichen Lösungsansatz für die Problematik.

► Stichwörter: [Lehrermangel](#), [veränderte Lehr-Lernkultur](#), [zweiter Arbeitsmarkt](#), [Deutsches Schulbarometer](#), [IQB-Bildungstrend 2021](#)

In den vergangenen Monaten beschäftigten uns nicht lediglich die von *Olaf Scholz* angekündigte politische Zeitenwende, sondern darüber hinaus auch diverse für Schulen hoch relevante Nachrichten. Neben der im Herbst 2022 vorgestellten, disruptiven künstlichen Intelligenz *ChatGPT* fand vor allem die Vorstellung des IQB-Bildungstrends 2021 Beachtung. Und das durchaus aus gutem Grund, wie das folgende Zitat zeigt:

„Die Ergebnisse des IQB-Bildungstrends sind besorgniserregend. Die negativen Trends sind erheblich und der Anteil der Viertklässler/innen, die nicht einmal die Mindeststandards erreichen, ist zu hoch. Im Jahr 2021 liegt dieser Anteil in Deutschland insgesamt bei fast 19 Prozent im Lesen, gut 18 Prozent im Zuhören, etwa 30 Prozent in der Orthografie und fast 22 Prozent im Fach Mathematik, wobei die Anteile zwischen den Ländern weiterhin stark variieren und in einzelnen Ländern noch deutlich höher sind – je nach Kompetenzbereich liegt der höchste Anteil bei 27 bis 36 Prozent. [...] Besonders ungünstig fallen die Ergebnisse für Kinder mit Zuwanderungshintergrund und aus sozial benachteiligten Familien aus. Sie erreichen im Jahr 2021 in allen untersuchten Kompetenzbereichen und in den meisten Ländern im Durchschnitt nicht nur ein niedrigeres Kompetenzniveau, sondern sind von den negativen Trends überwiegend auch deutlich stärker betroffen als ihre Mitschüler/innen. Dadurch haben sich die zuwanderungsbezogenen und sozialen Disparitäten in allen Kompetenzbereichen signifikant verstärkt.“ (IQB 2021, 281)

Das Jahr 2023 begann, wie das vorangegangene Kalenderjahr endete: mit der Vorstellung mehrerer Hiobsbotschaften für das deutsche Schulsystem: einerseits im Rahmen des Deutschen Schulbarometers 2022, bei dem Ende 2022 Schulleiter/innen aus ganz Deutschland zu ihrer Einschätzung ihres Schulalltags befragt wurden. Ende Januar 2023 stellte zudem die Ständige Wissenschaftliche Kommission der Kultusministerkonferenz (SWK) ihre Empfehlungen zum Umgang mit dem akuten Lehrkräftemangel vor, womit landauf, landab der Lehrermangel im Bewusstsein angekommen zu sein schien. Die wichtigsten Stellen dieser Papiere sollen – den vorliegenden Beitrag thematisch einleitend – im Folgenden abrißartig vorgestellt werden.

Das aktuelle Deutsche Schulbarometer

Seit dem Jahr 2019 führt die Robert Bosch Stiftung das Deutsche Schulbarometer durch, dessen Ausrichtung von Jahr zu Jahr variiert. Im Jahr 2019 begann das Deutsche Schulbarometer mit einer Befragung der Eltern, in den Jahren 2020 bis 2022 wurden dann mehrere Befragungen bei Lehrpersonen durchgeführt. Ende des Jahres 2022 konnten deutschlandweit Schulleitungen zu ihrer derzeitigen Situation befragt werden. Die Ergebnisse sind insgesamt vielfältig und (auch auf Detailebene im Originaldokument) durchaus lesenswert.

Ein vor dem Hintergrund der Ergebnisse des *IQB-Bildungstrends 2021* hoch interessantes Ergebnis ist die Einschätzung der Lernrückstände unserer Schüler/innen:

Die Einschätzungen der Schulleiter/innen belegt in der Tendenz klar die Feststellung der regelmäßigen Lernstandserhebungen. Nach den Schätzungen weist im Mittel ungefähr ein Drittel der Schüler/innen deutliche Lernrückstände auf. Dies betrifft – nach Einschätzung der Schulleiter/innen – insbesondere Schüler/innen an Schulen der Sekundarstufe I sowie an berufsbildenden Schulen.

Weil die regelmäßige, systematische Erfassung von Lernständen als wesentliche Grundlage der individuellen Förderung einzelner Schüler/innen gilt, wurden die Schulleiter/innen auch dazu befragt, inwieweit an ihrer Schule eine entsprechende, systematische Diagnostik stattfindet. Die Einschätzungen zeigen, dass insbesondere an Grundschulen sowie an Schulen mit herausfordernden sozialen Rahmenbedingungen die kontinuierliche Erfassung von Lernständen gängig ist. Weniger verbreitet ist diese an Gymnasien und beruflichen Schulen (vgl. Abb. 1).

Neben diesen beiden im Hinblick auf den Lernprozess der Schüler/innen interessanten Ergebnissen wurden die Schulleiter/innen auch zu den aus ihrer Sicht derzeit gegebenen Herausforderungen im Schulalltag befragt. Als mit deutlichem Abstand größte Herausforderung zeigt sich hierbei der Personalmangel an Schulen. So stellt die folgende Graphik die fünf von den befragten Schulleiter/innen am häufigsten genannten Herausforderungen nach Schularten differenziert dar (vgl. Abb. 2).

Es wird schon auf den ersten Blick deutlich, dass der Personalmangel

über alle Schularten hinweg derzeit die größte Herausforderung darstellt. Als weitere Ergebnisse werden u. a. genannt:

- Die Digitalisierung wird insbesondere an berufsbildenden Schulen als große Herausforderung wahrgenommen, teilweise auch an Gymnasien.
- Beim Personalmangel zeigen sich zwischen Förder- bzw. Sonderschulen (76%) und berufsbildenden Schulen (53%) deutliche Unterschiede.
- Einschätzungen zur Bürokratie, zum Zeitmangel, zum Schülerverhalten (und auch die an dieser Stelle nicht benannten Aspekte) offenbaren im Vergleich ebenso relevante Einzelergebnisse.

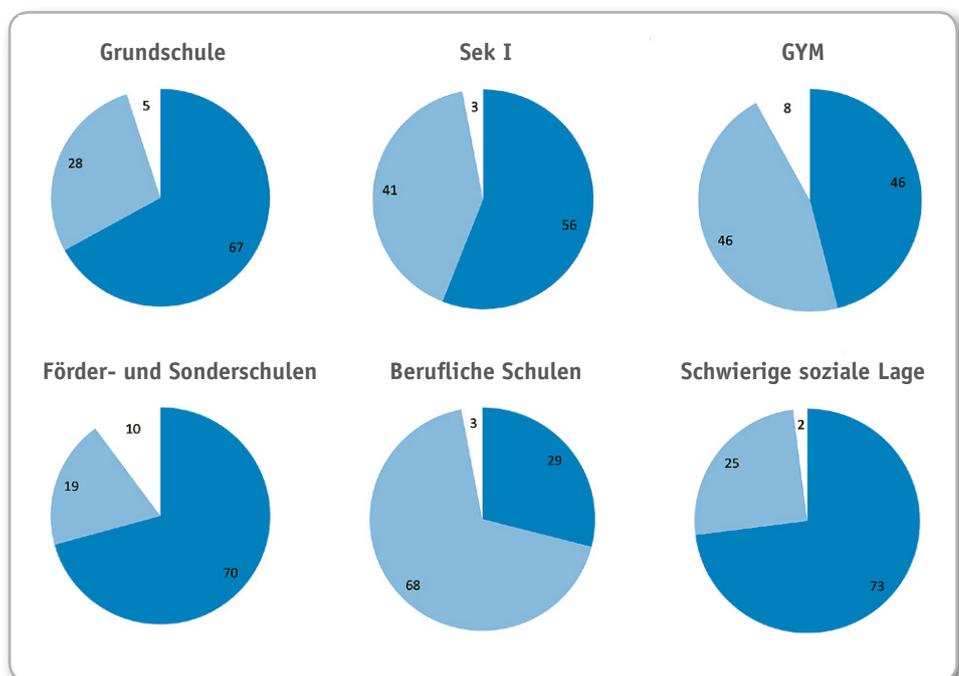


Abb. 1: Systematische Erfassung der Lernstände der Schüler/innen (nach Schularten differenzierte Darstellung basierend auf Robert Bosch Stiftung 2023)

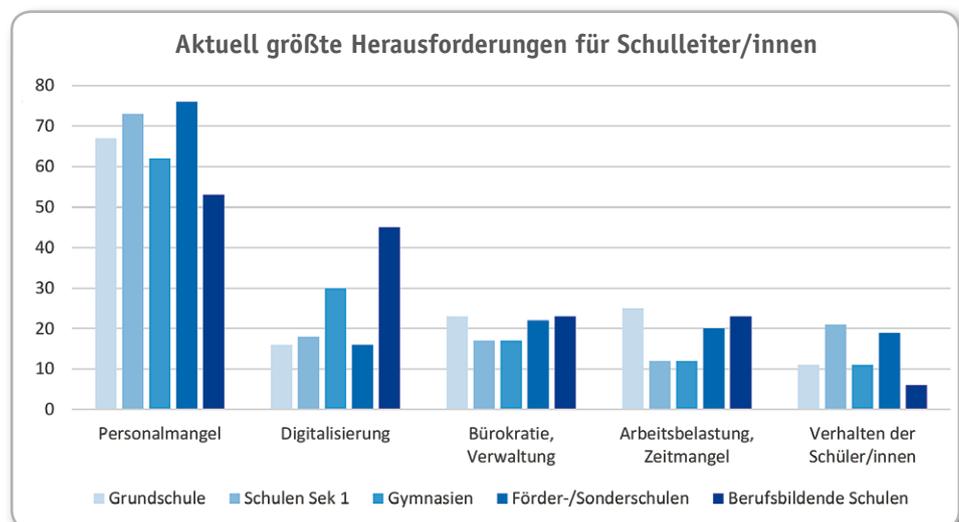


Abb. 2: Aktuell größte Herausforderungen für Schulleiter/innen (nach Schularten differenzierte Darstellung basierend auf Robert Bosch Stiftung 2023)

So bestätigt die im Rahmen des aktuellen Deutschen Schulbarometers durchgeführte Befragung nicht lediglich die Resultate des *IQB-Bildungsberichts 2021*, sondern unterstreicht gleichwohl die zweite, die nächsten Jahre den Schulalltag maßgeblich bestimmende Ebene: den Personalmangel – sowohl im Hinblick auf Lehrpersonen wie auch auf Schulsozialarbeiter, Förderpädagogen, Schulpsychologen und Seiten-/Quereinsteiger. Schulen stehen – einmal mehr – vor großen Herausforderungen.

Wenngleich das gesellschaftliche Bild von Schulen meist nach wie vor impliziert, dass Schüler/innen durch entsprechend ausgebildete Lehrpersonen unterrichtet werden, ist seit den 2000er Jahren an den Schulen immer mehr ein zweiter Arbeitsmarkt entstanden. Auch aufgrund des Lehrermangels hat dieser sich in den vergangenen Jahren auf nahezu alle Bundesländer ausgeweitet.

Der zweite Arbeitsmarkt – und Qualitätsentwicklung?

Dieser zweite Arbeitsmarkt umfasst Personen im Sozialen Jahr, im Bundesfreiwilligendienst, ohne Lehrbefähigung, Schulassistent/innen und andere mehr. Oft – aber nicht immer – erfolgen die Tätigkeiten lediglich in geringem Umfang und zeitlich befristet. In Politik, Schulverwaltung und Wissenschaft wird allerdings bislang die durch die landauf, landab an vielen Schulen gegebene Situation weniger beleuchtet. Im Beitrag von *Wacker/Zylka* skizzieren die Autoren die durch die Situation für Schulen gegebenen Herausforderungen und konstatieren:

„Der zweite Arbeitsmarkt kann mittel- bis langfristig nicht nur an der Oberfläche, sondern auch in der Tiefe schulischer Strukturen eine Lösung des Personalproblems an den Schulen sein, vorausgesetzt, für die [...] skizzierten Herausforderungen können gangbare Lösungen gefunden werden.“ (Wacker/Zylka 2023, 8ff.)

Doch geht es – wie oben anhand der Ergebnisse des Deutschen Schulbarometers gezeigt – in den nächsten Jahren eben gerade nicht lediglich um die Generierung von neuen personellen Ressourcen, sondern insbesondere um die tiefenstrukturell sinnvolle Integration eben dieses Personals im Hinblick auf die Qualitätsentwicklung der Schulen. So fragt dieser Beitrag, wie sich Schulen auf die veränderte Personalsituation so einstellen können, dass die Qualität schulischer Lernprozesse erhalten bleibt und/oder weiterentwickelt werden kann, ohne die Mitarbeitenden

aus den Augen zu verlieren. Er greift aber auch die Frage nach den nachlassenden Leistungen der Schüler/innen auf.

Sie merken: Die Lösung liegt weniger in (sicherlich mindestens zum Teil sinnvollen) Maßnahmen auf Systemebene, da diese vorwiegend in mittel- bis langfristiger Perspektive Auswirkungen auf den Schulalltag zeigen dürften. Kurz- bis mittelfristig werden die einzelnen Schulen gefordert sein, in ihren jeweiligen Rahmenbedingungen sinnvolle Lösungen zu finden. Gerade die Abhängigkeit von den schulischen Rahmenbedingungen, so etwa von Schulart, Region oder anderen Schulen im Umfeld, ist bekannt. So sind derzeit in Baden-Württemberg die Grund-, Werkreal-, Real- und Gemeinschaftsschulen – im Gegensatz zu Gymnasien – oft in hohem Maß vom Personalmangel betroffen (Wacker/Zylka 2023, 8ff.).

Der Referenzrahmen Schulqualität als Bezugspunkt

Da für die Weiterentwicklung von Schulen in Baden-Württemberg in den kommenden Jahren der *Referenzrahmen Schulqualität* von großer Bedeutung sein wird, bietet es sich an, diesen als Bezugsrahmen zu nutzen (vgl. Abb. 3). Nun ergibt sich für Schulen der eigentliche Handlungsspielraum auf der Prozessebene mit den vier Qualitätsbereichen **Lehren & Lernen**, **Professionalität und Zusammenarbeit**, **Führung und Management** sowie **Datengestützte Qualitätsentwicklung**, weshalb diese fokussiert werden sollen.

Exkurs: Vielleicht werden Sie diese Qualitätsbereiche auch an das hinlänglich bekannte Drei-Wege-Modell der Schulentwicklung (Rolff 2012) oder gar an das Vier-Wege-Modell der Schulentwicklung (Zylka 2018) erinnern. Während Letzteres insbesondere die Bedeutung der Digitalisierung für die Schulentwicklung hervorhebt, legt der Referenzrahmen Schulqualität einen Fokus auf die „Datengestützte Qualitätsentwicklung“. Zu den verschiedenen Modellen würde *Hans-Günter Rolff* vermutlich anmerken, dass beide lediglich eine (eigentlich überflüssige?) Ergänzung des Ursprungsmodells mit jeweils einer dem Zeitgeist geschuldeten, unterschiedlichen Schwerpunktsetzung seien.



Abb. 3: Der Referenzrahmen Schulqualität (IBBW 2023)

**Betriebsstrukturen =
Unterrichtsstrukturen = Lernstrukturen?**

Als quer zu den vier Qualitätsbereichen liegend ist das schulische Betriebssystem zu sehen, das in Baden-Württemberg wie in den deutschsprachigen Ländern vielerorts nach wie vor auf 45-minütigen Unterrichtsstrukturen basiert.

Diese Unterrichtsstrukturen prägen nicht lediglich die Lehr-Lernprozesse der Schüler/innen, sondern im Rahmen der Deputatsstunden-Modelle auch die Arbeitszeit der Lehrpersonen, damit unmittelbar ebenso die Verfügbarkeit des Personals im schulischen Alltag, die Raumgestaltung, Anforderungen an die technische Infrastruktur u. v. m. Es entstand ein System, das vielerorts – nicht erst seit dem zunehmenden Personal-

mangel – nicht mehr so recht in die Zeit und zu den Rahmenbedingungen passen will. Insbesondere lässt es die Umsetzung seit vielen Jahren bekannter Kriterien qualitativ hochwertiger Lehr-Lernprozesse durch starre Strukturen für Lernende wie Lehrende nur in ausgesprochen geringem Maße zu.

Dass es für die innerschulische Gestaltung von Lehr-Lernprozessen auch gänzlich andere Beispiele, die schon seit Jahren (und zum Teil Jahrzehnten) zuverlässig funktionieren, gibt, zeigen nicht nur die bekannten Schulen der Reformpädagogik, sondern auch einige der in LEHREN & LERNEN vorgestellten „Besonderen Schulen“.

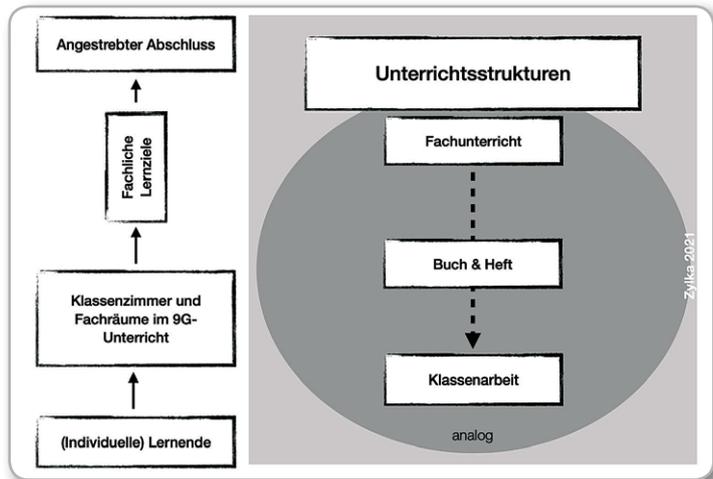


Abb. 4: An Schulen weit verbreitete Unterrichtsstrukturen (Zylka 2021)

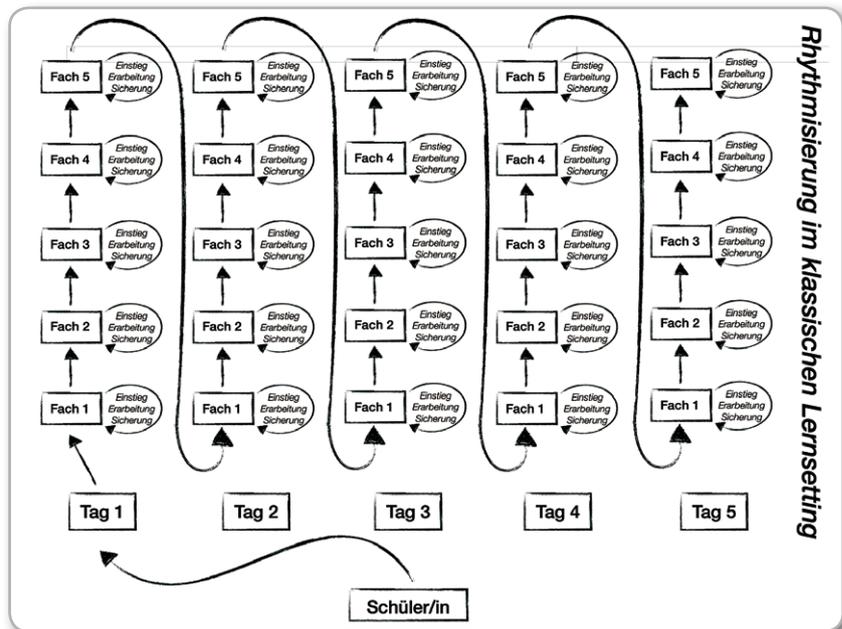


Abb. 5: Enge Taktung einer Schulwoche (Zylka 2021)

**Zentrale Herausforderung:
Schulische Betriebsstrukturen**

So die vor zwei Dekaden im von Reinhard Kahl veröffentlichten Film „Treibhäuser der Zukunft“ und in LEHREN & LERNEN (in Ausgabe 07/2005) dargestellte Bodensee-Schule St. Martin in Friedrichshafen, oder die in LEHREN & LERNEN (Ausgabe 06/2017) vorgestellte Alemannenschule Wutöschingen. Für Schüler/innen zeigt sich in Letzterer ein gänzlich von der in Abb. 5 dargestellten Taktung zu unterscheidender Lehr-Lernrhythmus der Schüler/innen: Diese haben – in Abhängigkeit von ihrem Status – einen enormen Entscheidungsspielraum, den Abbildung 6 erahnen lässt.

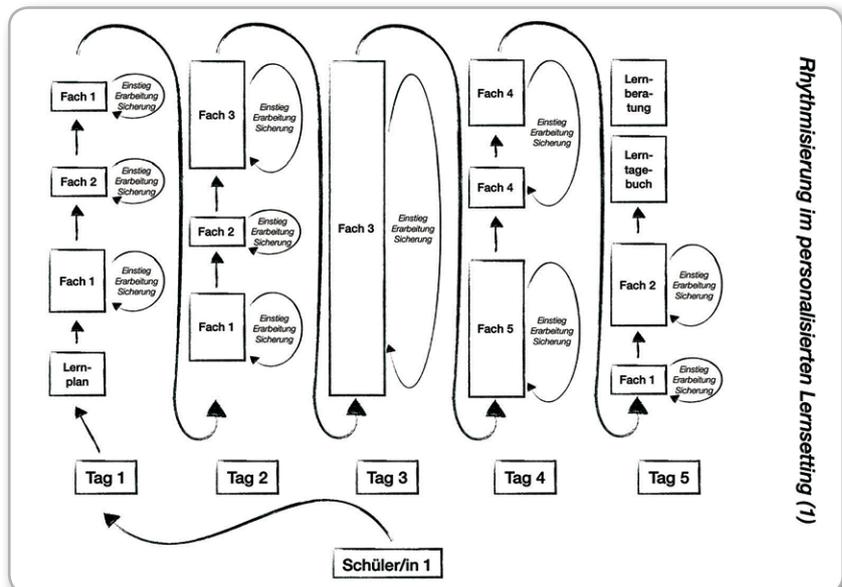


Abb. 6: Beispiel für einen individuellen Lehr-Lern-Rhythmus an der Alemannenschule Wutöschingen

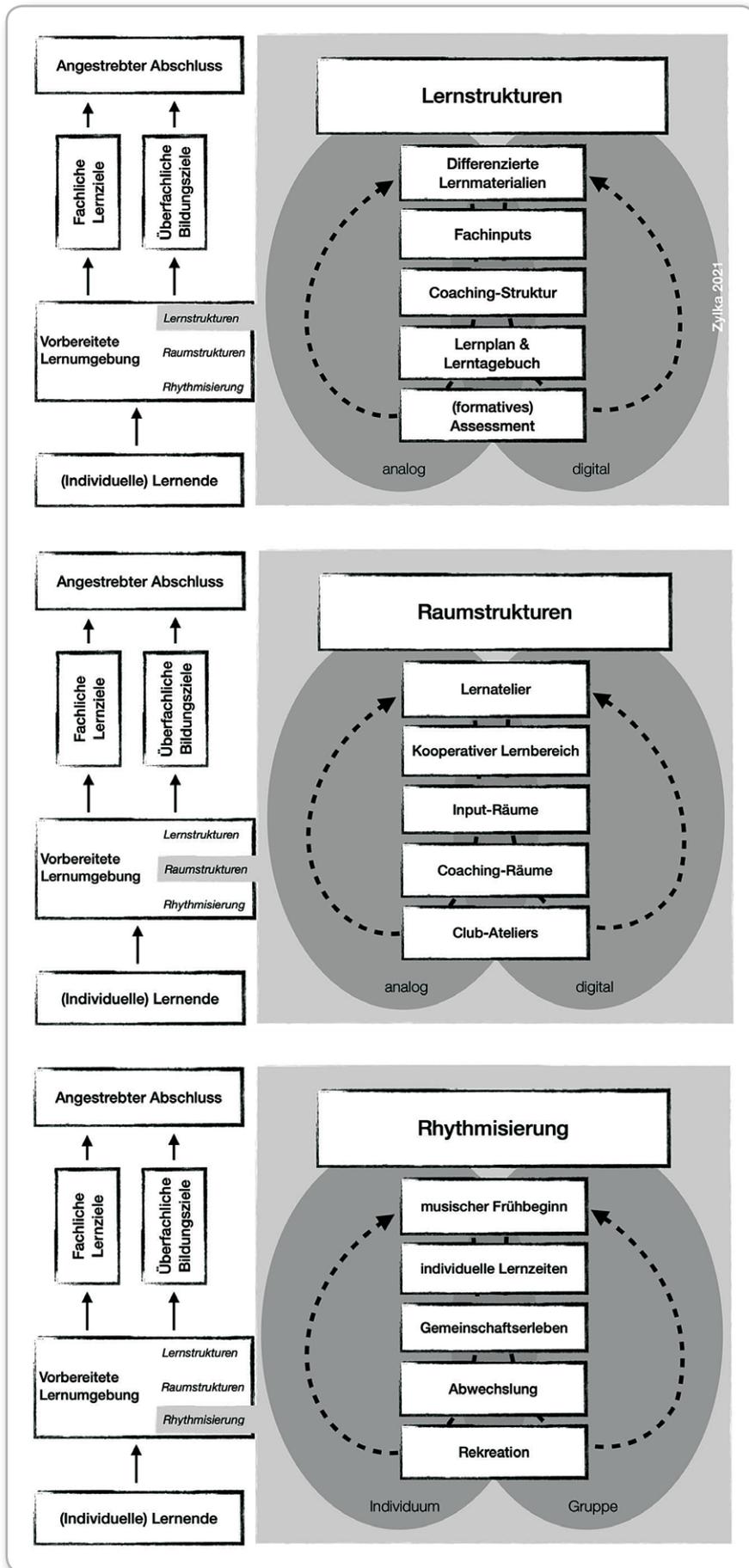


Abb. 7: Lehr-Lernstrukturen, Raumstrukturen und Rhythmisierung an der Alemannenschule Wutöschingen

Um derartige Entscheidungsspielräume für die Lernenden zu realisieren, sind umfassende, strukturelle Änderungen notwendig. Wie grundlegend unterschiedlich eben diese strukturellen Änderungen sein können, zeigt insbesondere der Vergleich der folgenden drei Visualisierungen einer vorbereiteten Lehr-Lernumgebung (Abb. 7) mit Abbildung 4, die konventionelle Unterrichtsstrukturen darstellt.

Dass eine solch grundlegende Veränderung des schulischen Betriebssystems vielfältige Chancen (wie Risiken) im Hinblick auf qualitativ hochwertige Lehr-Lernprozesse bietet, zeigt schon der erste Blick. Darüber hinaus interessant werden solche veränderte Strukturen aber insbesondere vor dem Hintergrund des eingangs geschilderten zweiten Arbeitsmarktes in den Schulen. Werfen wir also einen Blick auf die Tätigkeitsfelder in einem solchen Lehr-Lernsetting.

Tätigkeitsfelder im Schulalltag

Während im klassischen Unterrichtssetting klar ist, dass für die allermeisten mit dem Unterricht zusammenhängenden Tätigkeitsfelder die jeweils zuständige Lehrperson verantwortlich ist, lassen sich Zuständigkeiten in einem veränderten Setting durchaus auf verschiedene Personengruppen aufteilen. In Anlehnung an die im Beitrag von Wacker/Zylka genannten Personen des zweiten Arbeitsmarktes in Schulen lassen sich unter anderem die in Abbildung 8 dargestellten Zuordnungen finden.

Die Betrachtung dieser Tätigkeitsfelder muss natürlich letztlich nicht lediglich auf oberflächenstruktureller Ebene (vgl. Abbildung 8) erfolgen, sondern ist immer in Abhängigkeit zu den konkreten Aufgabenfeldern und

betroffenen Personen zu sehen. Ein Element dieser veränderten Tätigkeitsfelder ist allerdings auch, dass das Basieren der schulischen Betriebsstrukturen auf einer 45-Minuten-Taktung von Unterrichtsstunden nicht sinnvoll ist, es also eines veränderten Arbeitszeitmodells bedarf.

Ausblick: Betriebssystem ohne 45-Minuten-Takt?

Dieser an der Schnittstelle von schulischen Personalengpässen und nachlassenden Schülerleistungen angesiedelte Beitrag legt den Fokus auf eine grundlegende Veränderung schulischer Betriebsstrukturen, sowohl im Hinblick auf die Gestaltung der Lernprozesse der Schüler/innen wie auch der Arbeitsprozesse der Lehrenden. Er reißt auf Grundlage der Befunde des Deutschen Schulbarometers einige Themen an und will so einen Impuls in der aktuellen Diskussion um Personalmangel in den Schulen setzen. Wie grundlegend dieses Thema diskutiert werden könnte, zeigt auch das folgende Zitat aus dem 2017 in *LEHREN & LERNEN* erschienenen Beitrag von Schulleiter *Stefan Ruppener* und Lernbegleiterin *Tanja Schöler*:

„Das Betriebssystem im Bereich der Arbeitszeit unterscheidet sich an der Alemannenschule Wutöschingen grundsätzlich von dem anderer Schulen.

- Ein Lernbegleiter arbeitet nicht im herkömmlichen Deputatsmodell mit 27 Unterrichtsstunden à 45 Minuten, sondern ist 35 Zeitstunden an der Schule anwesend. In dieser Zeit ist er hauptsächlich Ansprechpartner für die Lernpartner/-innen.
- Dabei hält sich der Lernbegleiter meist im kooperativen Lernbereich oder an seinem Arbeitsplatz im Lernatelier auf.
- Inputstunden und Fachunterricht stellen wenige Fixtermine dar. In dieser Zeit finden auch Gespräche mit Kollegen, Vorbereitungen und Kaffeepausen statt.
- Um in dieser Weise an der Schule arbeiten zu können, ist es unabdingbar, der Lehrperson auch einen Arbeitsplatz zur Verfügung zu stellen. Zu diesem Arbeitsplatz gehört ein Schreibtisch mit den dazugehörigen Regalen, ein Laptop und ein iPad. Auch funktionierende Arbeitsgeräte wie ein Drucker, ein Laminiergerät und entsprechendes Material sind unabdingbar.“ (Ruppener/Schöler 2017, 10)

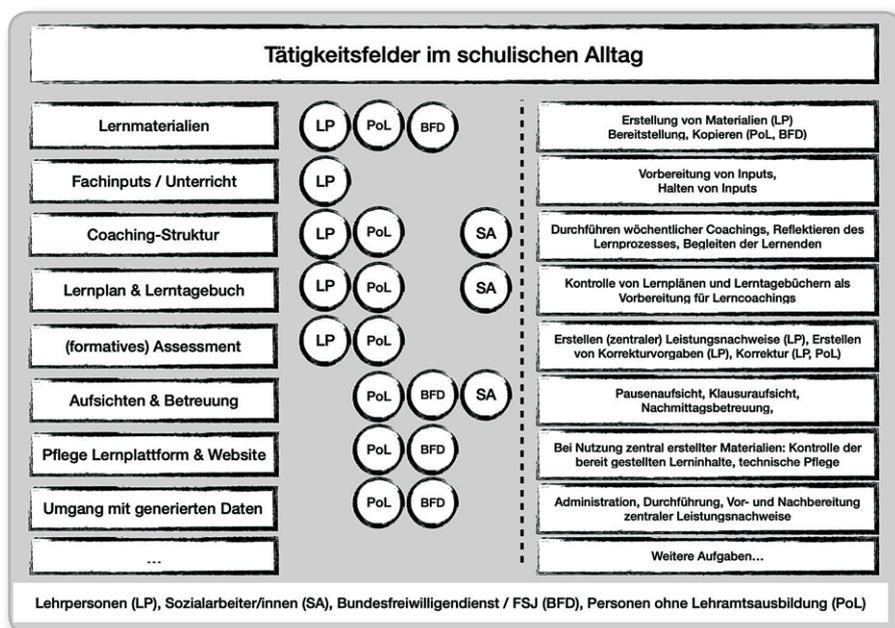


Abb. 8: Matrix zwischen Tätigkeitsfeldern und in Schulen tätigen Personengruppen

Sie merken: Die derzeitige Diskussion um den Personalmangel endet nicht an den Empfehlungen der *SWK*, sondern beginnt erst bei der Gestaltung des Schulalltags für Lehrende und Lernende an der eigenen Schule. Und um abschließend noch einen Schritt weiter zu denken: Werfen Sie noch einmal einen Blick auf Abbildung 8 und überlegen Sie sich, an welchen Stellen sich auch das Einbinden von Lernenden gut eignen könnte.

Literatur

- IBBW: Referenzrahmen Schulqualität Baden-Württemberg. 2023. Online unter <https://ibbw-bw.de/.Lde/Startseite/Systemanalysen/Referenzrahmen> (letzter Zugriff am 27.03.2023).
- Robert Bosch Stiftung: Das Deutsche Schulbarometer: Aktuelle Herausforderungen aus Sicht von Schulleitungen. Ergebnisse einer Befragung von Schulleitungen allgemein- und berufsbildender Schulen. Stuttgart 2023. Robert Bosch Stiftung.
- Rolff, H.-G.: Grundlagen der Schulentwicklung. In: Buhren, C. (Hrsg.): Handbuch Schulentwicklung. Weinheim 2012, 12-39.
- Stanat et al.: IQB-Bildungstrend 2021 – Kompetenzen in den Fächern Deutsch und Mathematik am Ende der 4. Jahrgangsstufe im dritten Ländervergleich. 2022. Online unter <https://www.iqb.hu-berlin.de/bt/BT2021/Bericht/> (letzter Zugriff am 09.03.2023).
- Zylka, J.: Digitale Schulentwicklung. Das Handbuch für Schulleitungen und Steuergruppen. Weinheim/Basel 2018.
- Zylka, J.: Flip your School! Impulse für die Entwicklung und Gestaltung hybrider, personalisierter Lehr-Lernsettings. Mit E-Book inside. Weinheim/Basel 2021.
- Ruppener, S./Schöler, T.: Wie funktioniert das Betriebssystem Schule an der Gemeinschaftsschule Wutöschingen? In: *LEHREN & LERNEN* 43 (2017), H. 6, 9-13. Villingen, Neckar-Verlag.

Dr. Johannes Zylka

Seminar für Ausbildung u. Fortbildung der Lehrkräfte (GWHRS) Weingarten, Redaktionsleitung *LEHREN & LERNEN*
zylka@mailbox.org