

Herrmann, Ulrich

## Frustriert - überlastet - ausgebrannt. Wen wundert der Lehrermangel?

*Lehren & Lernen* 49 (2023) 5, S. 27-31



Quellenangabe/ Reference:

Herrmann, Ulrich: Frustriert - überlastet - ausgebrannt. Wen wundert der Lehrermangel? - In: *Lehren & Lernen* 49 (2023) 5, S. 27-31 - URN: urn:nbn:de:0111-pedocs-340677 - DOI: 10.25656/01:34067

<https://nbn-resolving.org/urn:nbn:de:0111-pedocs-340677>

<https://doi.org/10.25656/01:34067>

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](mailto:pedocs@dipf.de)  
Internet: [www.pedocs.de](http://www.pedocs.de)

Mitglied der

  
Leibniz-Gemeinschaft

Dieser Beitrag ist in der Ausgabe 5-2023 erschienen.





Hinweise zur Redaktion  
und zu unserer  
Zeitschrift finden  
Sie auch unter  
[www.lehrenundlernen.com](http://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:

Prof. Dr. Volker Reinhardt, Prof. Dr. Astrid Carrapatoso

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.

keine Haftung übernommen.

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](http://www.neckar-verlag.de) einsehen.

### Marketing/Anzeigenleitung:

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

E-Mail: [werbung@neckar-verlag.de](mailto:werbung@neckar-verlag.de)

### Anzeigenverkauf:

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

E-Mail: [anzeigen@neckar-verlag.de](mailto:anzeigen@neckar-verlag.de)

Es gilt die Anzeigenpreisliste Nr. 7 vom 1.1.2021

### Bestellungen:

beim Verlag

E-Mail: [bestellungen@neckar-verlag.de](mailto: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

### Klima- und Medienbildung

- |   |    |
|---|----|
| Editorial   | 3  |
| <b>Tim Schreder, Volker Reinhardt</b>   |    |
| Wer in der Schule die Hintergründe verstanden hat,<br>versteht manches in der nachrichtlichen Aktualität besser.<br>Aktualität einfach und verständlich zu liefern – das ist unser Job<br>Tim Schreder im Interview mit Volker Reinhardt  | 4  |
| <b>Sven Frey, Werner Rieß, Nadine Tramowsky</b>   |    |
| klimakids.com<br>Eine App zur Förderung von systemischem Denken in der Grundschule  | 7  |
| <b>Claudia Tillmann, Caroline Servais</b>   |    |
| Digitale Bildung für nachhaltige Entwicklung mit <i>Junge Tüftler*innen</i>   | 11 |
| <b>Mirko Drotschmann, Astrid Carrapatoso</b>  |    |
| „Mir ist wichtig, objektiv und neutral zu informieren,<br>nicht zu manipulieren.“ Fakten kennen, kritisch hinterfragen,<br>eigene Meinung bilden – das sollte das Ziel sein.<br>Mirko Drotschmann im Interview mit Astrid Carrapatoso   | 14 |
| <b>Stefan Rostock</b>   |    |
| Germanwatch-Handabdruck –<br>Bildung für nachhaltige Entwicklung wirksamer gestalten  | 17 |
| <b>Eva-Kristina Franz, Michael Ritter, Julia Kristin Dörner</b><br>(unter Mitarbeit von Kirsten Kumschlies)   |    |
| Klimabildung im Sach(bilder)buch –<br>Ein wenig Nachdenklichkeit und Vorschläge für den Unterricht  | 22 |
| <b>Panorama</b>   |    |
| <b>Ulrich Herrmann</b>  |    |
| Frustriert – überlastet – ausgebrannt. Wen wundert der Lehrermangel?  | 27 |
| <b>Zwischenruf</b>  |    |
| <b>Nele Hirsch, Pädagogische Orientierung im KI-Hype</b>  | 32 |
| <b>Für Sie gelesen</b>  |    |
| <b>Rolf Dürr zu:</b>  |    |
| Stephanie Meer-Walter: Schüler/innen im Autismus-Spektrum verstehen   | 35 |
| <b>Johannes Baumann zu:</b>   |    |
| Olaf Köller et al. (Hrsg.): Das Bildungswesen in Deutschland  | 36 |
| Anne Sliwka, Britta Klopsch: Deeper Learning in der Schule  | 37 |
| <b>Themen der nächsten Hefte:</b>   |    |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>▮ Professionelle Lerngemeinschaften am Beispiel des Materialnetzwerks (MNW)</li> <li>▮ Wie können Grundschulen auf die Corona-Folgen reagieren?</li> <li>▮ Wenn es mal wieder nicht für Urlaub reicht. Lernen und Leben unter erschwerten Bedingungen</li> </ul> |    |



Einzelartikel downloaden unter: [www.neckar-verlag.de](http://www.neckar-verlag.de)

## Frustriert – überlastet – ausgebrannt Wen wundert der Lehrermangel?

Die Beiträge von Carmen Huber und Johannes Zylka in Heft 3/2013 dieser Zeitschrift berichten von Umstrukturierungen des Lehr-Lern-Betriebs an Schulen mit veränderten Arbeitsformen und Zeitbudgets von Lehrpersonen und Schüler/innen. Der Beitrag von Susanne Posselt „Was Lehrkräfte erleben“ (b+w 03/2023, 12f.) zeigt aufgrund der Erfahrungen in den Freiburger Lehrer/innen-Coachinggruppen eine Reihe von Aspekten, die im Arbeitsalltag von Lehrpersonen mit einer Problemanzeige versehen sind: Gestaltungsfreiheit, Achtsamkeit, Wohlbefinden und Gesundheit. Dies verweist auf Sachverhalte, die im Kontext der aktuellen Debatte über Lehrermangel weitgehend unbeachtet geblieben sind. Diese Aspekte werden hier in einen größeren Zusammenhang der strukturellen Gründe für die Misere des Schulalltags und des Lehrermangels gestellt. Erforderlich ist eine grundlegende Umorganisation der Betriebsförmigkeit der schulischen Lehr-Lern-Organisation („Unterricht“), damit gleichzeitig der Attraktivität des Lehrerberufs aufgeholfen und dem Lehrermangel abgeholfen werden kann.

► Stichwörter: [Lehrermangel](#), [Lehr-Lern-Organisation](#), [Berufszufriedenheit](#), [Schülermotivation](#)

### Die Ausgangslage

Das DEUTSCHE SCHULBAROMETER hat im Jahre 2022 in einer repräsentativen FORSA-Umfrage Lehrpersonen nach ihrer beruflichen Belastungssituation befragt (gerundete Spitzenwerte bei den Grund-, Haupt- und Realschulen, die geringsten Werte bei Gymnasien und Berufsschulen). Die Hälfte schätzt ihre Belastung als hoch ein; 80% arbeiten am Wochenende, 50% auch nachts; über 60% verspüren Erschöpfung und Müdigkeit, 50% sind mental erschöpft, fast 30% haben Kopfschmerzen und 40% sind reizbar, 50% verspüren innere Unruhe

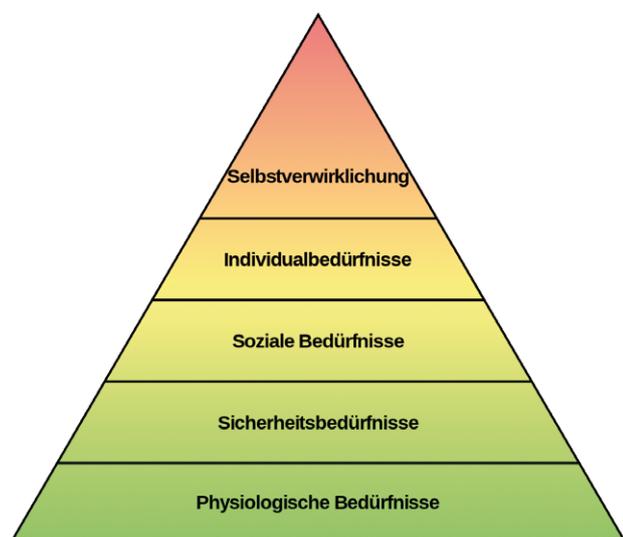


Abb. 1: Die Zufriedenheitspyramide von Abraham Maslow

und Angespanntheit. Dies spiegeln auch Befragungswerte zur Berufszufriedenheit (zwischen 50 und 70%).

Die Bedeutung dieser Befunde erschließt sich durch einen Bezug auf die bekannte [Zufriedenheitspyramide](#) von *Maslow*. Ganz oben steht Selbstverwirklichung, gefolgt von Individual- und sozialen Bedürfnissen (Anerkennung und Wertschätzung), sodann Sicherheitsbedürfnisse und als Basis physiologische (Grund- und Existenz-)Bedürfnisse. Sie werden im Lebenslauf von unten nach oben zunehmend wichtig. Abgesehen von den Sicherheitsbedürfnissen (im materiellen Sinne) und den physiologischen werden im Berufsalltag von Lehrpersonen die anderen, [zunehmend wichtig werdenden Bedürfnisse](#) weitgehend nicht erfüllt, und das heißt konkret: [Das Lehrpersonal der öffentlichen Schulen ist weithin unzufrieden, und der Beruf ist tendenziell unattraktiv.](#)

### Woran mangelt es Lehrpersonen im Berufsalltag?

Befragt werden sollen hier die herrschenden Verhältnisse nach generellen Strukturen. Bei Schlussfolgerungen ist zu beachten, dass die hier vorgeschlagene Umorganisation des herkömmlichen Lehr-Lern-Betriebs („Unterricht“) von einem Ganztags-Betrieb ausgeht, u. zw. für die zweite Hälfte der Sekundarstufe I und für die Sekundarstufe II.

[Selbstverwirklichung](#) im Beruf ist grundsätzlich eine prekäre Angelegenheit insofern, weil darüber andere

elementare Bedürfnisse für die innere Balance eines Menschen ins Hintertreffen geraten können. Wenn ein hoher Grad von Berufszufriedenheit nicht erreicht werden kann, führt das auf die Dauer zu Berufsverdrossenheit oder gar innerer Kündigung, zu Burn-out und „Dienst nach Vorschrift“.

Die Hürden auf dem Weg zu gelingender Selbstverwirklichung im Lehrerberuf sind hoch, z. B.: Jemand hat ein Unterrichtsgebiet, das bei den Schüler/innen unbeliebt ist oder wenig Interesse findet, und der Lehrperson fehlt ein zweites „Fach“, in dem positive Resonanzen zu verspüren sind. Jemand hat aus Begeisterung ein Fachgebiet gewählt, um auch Schüler/innen dafür zu begeistern, und muss feststellen, dass die Begeisterung nur mäßig geteilt wird. Jemand hat den Beruf ergriffen, um mit Kindern und Jugendlichen *pädagogisch förderlich* umzugehen. Die konkrete Ausgestaltung der Unterrichts- und Lernorganisation ist zwar jeder Lehrperson eigenverantwortlich überlassen, sie wird aber durch Notengebungs- und Versetzungsordnungen, Leistungserwartungen (Eltern!), normierte Tests u. a. m. im Zweifelsfall empfindlich eingeschränkt, so dass gegen den Grundsatz „Ungleiches ist ungleich zu behandeln“ verstoßen wird. Oder wenn z. B. der Lehrplan als Fahrplan betrachtet wird: Statt zu verweilen, zu vertiefen, andere Horizonte zu eröffnen und neue Erfahrungen zu ermöglichen, muss der „Stoff“ „durchgenommen“ werden – und keiner fragt, wo er geblieben ist, wenn er „durch“ ist. Im Gedächtnis jedenfalls in den seltensten Fällen. Die Nachhaltigkeit des vorherrschenden Lehr-Lern-Betriebs an unseren (höheren) Schulen tendiert gegen null, sagt der Bremer Hirnforscher *Gerhard Roth*. Sein Kollege *Manfred Spitzer* in Ulm formulierte es so: Der herkömmliche Unterrichtsbetrieb ist die perfekte Organisation des *Vergessens!*

Diese Hürden verweisen darauf, dass mit Selbstverwirklichung nicht eine individualistische Pflege eines großen „Ego“ gemeint sein kann, sondern die **Erfahrung der Selbstwirksamkeit, Gestaltungsfreiheit und Selbstverantwortlichkeit**. Dass diese Merkmale einer zufriedenstellenden Tätigkeit im Lehrerberuf erfüllt werden können, ist keineswegs selbstverständlich oder gar wahrscheinlich, und sie werden sich sicherlich nur von denjenigen Lehrpersonen zugeschrieben – eine Minderheit –, die eine zufriedenstellende individuelle Praxis im Rahmen der vorhandenen Freiräume im „Unterrichts-Alltag“ für sich und ihre Schüler/innen kollegial geschaffen haben. Verstöße gegen die ominöse „Erlasslage“ buchen wir unter „Berufsethos“ ab.

Ohne Selbstverwirklichung bleiben die **Individualbedürfnisse** auf der Strecke, die im *Lehramt* zunächst darin bestehen müssten, die eigenen Kompetenzen zusammen mit Kolleg/innen und vor allem mit den Schüler/innen weiterentwickeln zu können. Das ist für eine Lehrperson an öffentlichen Schulen deswegen so wich-

tig, weil sie ständig von zwei Faktoren bedroht ist: von falscher Routine und von erlahmendem Engagement. Der falschen Routine kann nur durch ko-kollegiale Vorbereitung, Hospitation und Kooperation begegnet werden, dem erlahmenden Engagement nur durch Erfolgserlebnisse durch Schülerrückmeldungen. Wie können diese zustande kommen? Was in diesem Zusammenhang völlig vergessen wird, ist die ausschlaggebende 3. Phase der Lehrerbildung: **Weiter- und Umlernen im Beruf – der Weg vom Novizen zum Experten**. In der jetzigen Struktur bleibt die überwiegende Mehrzahl der Lehrpersonen nach der 2. „Dienstprüfung“ („Dienst“ für was oder wen? „Schul“dienst?) praktisch beim Autodidakten stehen, der sich „irgendwie“ zurechtfindet, überlebt oder untergeht.

**Individuelle und soziale Bedürfnisse und Anerkennung und Wertschätzung** sind die Kehrseiten einer Medaille. Lehrpersonen sind auf Anerkennung durch ihre Schüler/innen und deren Eltern/Erziehungsverantwortlichen angewiesen. Das mag ihnen aufgrund ihrer (Lehrer-) Persönlichkeit gelingen, ist aber durch die Zwänge des Normalbetriebs gefährdet bzw. nur bedingt erwartbar: Anerkennung und Wertschätzung durch die Schüler/innen wird ständig dadurch unterminiert, dass die Lehrperson Helfer und Richter in einem ist und „leider“ durch Zwänge der Notengebungs- und Versetzungsordnung auch als Feind und Hinrichter wahrgenommen werden kann. Gewiss, es gibt Möglichkeiten, dies zu mildern oder gar zu vermeiden, aber in der Regel nur klandestin, in einer gemeinsamen kollegialen Kultur und ggf. „außerhalb der Erlasslage“ (was niemand außerhalb der Schule merkt).

Hier zeigt sich eine ganz andere Seite der sozialen als den **Sicherheitsbedürfnissen**: die Ungewissheit, ob die berufliche Tätigkeit eigentlich *lege artis* ausgeübt wird, wenn doch an den Ergebnissen so viel Kritik geübt wird? (Diese Ungewissheit erklärt vermutlich, warum Lehrpersonen auf kritische Anfragen ihres Tuns notorisch allergisch reagieren.) **Wenn es einem Beruf mit ungewöhnlich anspruchsvollem Umgang mit jungen Leuten nicht ermöglicht wird, sich lernend weiterzuentwickeln, wertet man ihn zum Routinejob ab und beschädigt den Anspruch auf und das Ansehen von Professionalität.**

Der funktionale Kern der Berufszufriedenheit und der Gesundheit im Beruf ist die **Fähigkeit und die Möglichkeit, personale Beziehungen aufzubauen**. Ihr Charakteristikum ist die dialogische Beziehung mit den lernenden Schülerpersönlichkeiten, damit ihnen das Gefühl der unterstützten und gelingenden Selbstentwicklung – d. h. **Zuversicht und Selbstwirksamkeitserwartung** – vermittelt wird (was stures Vokabellernen und Mathe-Rechnen-Training nicht ausschließt, und in Musik und Sport weiß ohnehin jeder: Hier hilft nur üben, üben, üben). Übung macht den Meister, heißt es bekanntlich; Intelligenz hilft, und Versagensangst ruiniert (fast) alles.

## Die Umorganisation der herkömmlichen Lehr-Lern-Betriebsförmigkeit (Schule und Unterricht)

Da das Herumkurieren an Symptomen auf Dauer auch nichts bewirkt, müssen einige *strukturelle* Überlegungen präsentiert werden, die zur Umgestaltung des Lehr-Lern-Betriebs beitragen. Ziel muss es sein, dass vor allem etwas für die Berufszufriedenheit der Lehrpersonen und die Arbeitsmotivation der Schüler/innen herausausschaut und damit auch für die entspannte Kooperation mit den Eltern. Ohne eine solche *Win-win*-Situation kann man das Unternehmen gleich bleiben lassen.

Es muss etwas grundlegend an der *Betriebsförmigkeit von Schule und Unterricht* geändert werden. Die folgenden Ausführungen bieten keine aktuellen Auswege aus den verschiedenen Facetten der herrschenden Schul-, Lehrer- und Schülermisere, das ist auch angesichts der herrschenden Bürokratisierung und Verrechtlichung des Schulwesens nicht erwartbar. Aber warum sollte es kein „richtiges“ pädagogisches Arbeiten in der „falschen“ Institution geben, wenn erst mal der Berufsalltag unterhalb der politischen Ebene angegangen wird, den den Lehrpersonen ja sowieso keiner abnehmen kann und will?

### Was muss geändert werden?

Jede Veränderung muss zunächst den *Arbeitsplatz der Lehrpersonen* kritisch in den Blick nehmen. Viele Lehrpersonen wissen gar nicht, was oder wo ihr Arbeitsplatz ist, weil die meisten in der Schule auch gar keinen haben. Fragen wir also lieber nach ihrem „Kerngeschäft“, dann wird in der Regel „Unterrichten“ genannt. Das ist nicht falsch, aber funktional gesehen zu kurz gedacht; denn der Unterricht hat den Zweck, dass die Schüler/innen *etwas lernen* und *das Lernen* lernen. Solange also Lehrpersonen ausgebildet werden für das „Erteilen von Unterricht“, kommen Unterricht als Lerngelegenheit und Schule als Lern- und Erfahrungsraum kaum in den Blick, und es bleibt bei dem Tunnelblick auf Leistung und Leistungsmessung, den die amtliche Bildungspolitik noch legitimiert und befeuert.

Solange *Lehren und Lernen in der Schule bürokratisch de-reguliert* und nicht *pädagogisch re-reguliert* ist, kann auf das Einlösen von Selbstverwirklichung und Lehrer-gesundheit als Säule der Attraktivität des Lehrerberufs nicht gerechnet werden; denn die Lehrpersonen werden für die unterdurchschnittlichen Leistungen von Schüler/innen verantwortlich gemacht, denen sie eine für sie geeignete Lernorganisation aber gar nicht bereitstellen konnten. Es ist höchste Zeit, dass die Lehrpersonen an öffentlichen Schulen erklären, was sie leisten können und was nicht, dies auch begründen, sonst wird ihnen pauschal mangelnde Expertise angehängt – und schon wieder hätten wir einen Nagel am Sarg der Berufszufriedenheit und Attraktivität des Berufs.

Was soll unter *pädagogischer Re-Regulierung* der Berufstätigkeit verstanden werden? Systemisch gesehen der Wechsel vom Angebot zur Nachfrage, aus Lehrersicht der Wechsel von unterrichten zu Lerngelegenheiten schaffen, aus Schülersicht der Wechsel von „Stoff“ abarbeiten (und rasch wieder vergessen) zum *interesegeleiteten arbeitenden Lernen*. Konkret: Das Angebot (Lehrplan) kann inhaltlich nur ausnahmsweise auf Interesse seitens der Schüler/innen rechnen. Sich daran abzuarbeiten, ist vergebliche Liebesmüh. (Die meisten Lehrpersonen haben insoweit empfindliche alltags- und professionsrelevante bio-psychologische Kenntnislücken!) Ohne Neugier und Interesse – den natürlichen Motoren des Lernens – entstehen keine Lernerfolge und ohne diese keine Motivation. Letztere ist – entgegen der landläufigen Meinungen – nicht *Voraussetzung*, sondern *Ergebnis* von Lernerfolgen. Zu unterstellen, Kinder und Jugendliche kämen in die Schule, um zu lernen – ist ein empirisch erwiesener Irrtum. Freunde treffen und was erleben (durchaus auch z. B. interessanten Unterricht) – das wollen die Schüler/innen, „Lernen“ ist nachrangig.

Das lenkt den Blick auf den *Arbeitsplatz der Schüler/innen*. Der große Hamburger Pädagoge *Wilhelm Flitner* bemerkte Mitte der 1950er Jahre den erstaunlichen Sachverhalt, für die arbeitsfähige Bevölkerung seien durchweg Arbeitsplätze geschaffen worden – nur für die Schüler nicht. Das zeigt bis heute ein Blick auf die Bildberichterstattung über Schule und Unterricht in den Tageszeitungen: Von hinten gesehen ein Klassenzimmer mit Blick auf eine Tafel, Schüler/innen an kleinen Tischchen, an denen man nicht arbeiten kann (wohin mit den Arbeitsmaterialien?), vorn eine Lehrperson (manchmal), einige Schüler/innen melden sich (also fragend-entwickelnder Unterricht), sie hören bloß zu oder eben auch nicht (meistens). Für die Schüler/innen gilt Gleiches wie für die Lehrpersonen: Sie haben gar keine Arbeitsplätze, sondern nur eine kleine Schreibfläche für Notizen: pädagogische Steinzeit.

Die übliche Schulsituation ist (außer in den Grundschulen) strukturell dadurch gekennzeichnet, dass die *Lehrer-Lehrtätigkeit und die Schüler-Lernarbeit zeitlich und räumlich getrennt* sind (Vor- und Nachmittag, Schule und Zuhause). Das kann man ändern, ohne dass allzu aufwendige bauliche Vorkehrungen getroffen werden müssten – die Schulleitungen müssten nur gelernt haben wie. Wenn Lehrpersonen nicht *zu sehen* bekommen, wie Schüler/innen arbeitend lernen, grenzt ihre Instruktionarbeit an Blindflug, weil sie nicht *erfahren*, wie ihre Impulse aufgegriffen und wirksam werden können.

### Was ist zu tun? Veränderter Personaleinsatz

Das führt auf die Frage des *Personaleinsatzes* (die von der Frage des Lehrermangels zu unterscheiden ist). Denn der quantitative Lehrermangel könnte ja auch eine Folge des

schulinternen falschen Personaleinsatzes sein, nach dem Schema: Vor jeder Klasse steht in jeder Stunde eine Lehrperson. Das ist im Grunde die Betriebsförmigkeit der Memorier- und Disziplinaranstalt des 19. Jahrhunderts, was sich innerbetrieblich auch durch das „besondere Gewaltverhältnis“ ausdrückt, will sagen: Der Lehrer „herrscht“ und Eltern und Schüler/innen haben sich zu fügen; denn es gab keine Berufungsinstanz. (Dass das funktionieren konnte, dafür war der Lehrer der „schlagende“ Beweis!) Damit hat die Reformpädagogik seit dem Beginn des 20. Jahrhunderts gründlich aufgeräumt – wie und wodurch, ist heute leider weitestgehend vergessen (leider auch bei Schulbau-Architekten). Zum einen ist das unproblematisch, insofern Grundschulen heute durchweg methodisch-didaktisch Montessori-Schulen sind (auch wenn viele es nicht gemerkt haben). Zum andern zeitigt dieses Vergessen aber dann ziemlich negative Folgen, wenn die allgemeinbildenden Gymnasien weiterhin am „Fach“ und an ihren Selbstillusionierungen Allgemeinbildung, Wissenschaftspropädeutik und Studierfähigkeit orientiert sind, ungeachtet der Tatsache, dass die „Passung“ von Abitur und Studienanfang für große Bereiche längst nicht mehr existiert. Aber das Grundmodell des 19. Jahrhunderts ist geblieben: Fachlehrer für Fachunterricht im Klassenverband, kombiniert mit Sitzenbleiben (Ausmaß je nach Bundesland verschieden, in jedem Fall teuer und sinnlos) und Nachhilfe (die Schattenwirtschaft, mit der meisten Gymnasien fest rechnen).

Die Suche nach mehr Lehrpersonen, damit weniger Unterricht ausfällt, ist auf absehbare Zeit aussichtslos. Was nun? Ganz einfach: [den schulischen Arbeitsbetrieb so organisieren, dass weniger Unterrichts- und mehr Schülerarbeitsstunden vorgesehen werden](#). Dafür muss man Folgendes verstehen: Unterricht ist eine Chiffre für Tätigkeiten und Zeiteinheiten im Schulbetrieb, hinter der sich, je nach Schulstufe und Fachgebiet, ganz unterschiedliche Aktivitäten der Lehrpersonen und der Schüler/innen verbergen, von Instruktion bis Beraten, von Üben und Vertiefen bis selbstorganisiertes Lernen und Präsentation von Arbeitsergebnissen. Demzufolge ist es strukturell sinnvoller, den Lehr-Lern-Betrieb differenziert nach *Tätigkeiten* und nicht nach „Fächern“ und ihren Stundentafeln so zu organisieren, dass neben der Lehrtätigkeit (Instruktion) Zeitfenster eingerichtet werden für die Schüleraktivitäten Üben, Wiederholen und Vertiefen, Still-, Frei- und Projektarbeit, Recherchen und Materialbeschaffung u. a. m., in denen die vorhandenen Lehrpersonen sich um anderweitig vorgesehene Instruktionstätigkeiten kümmern können (bei Mehrzügigkeit übrigens gern auch für mehrere Klassen/Themengruppen gemeinsam!). Im Dreischritt Einführung – Bearbeitung – Zusammenführung/Auswertung muss eine Lehrperson im Zeitfenster „Bearbeitung“ aktiv nur sehr bedingt oder ausnahmsweise in Anspruch genommen werden (dazu die Beiträge von *Huber* und *Zylka* in Heft 3/23 dieser Zeitschrift).

Der veränderte Personaleinsatz verfährt nach dem Grundsatz: [Effektivierung durch Funktionsdifferenzierung](#). Eine Lehrperson kann immer nur im zeitlich und zahlenmäßig überschaubaren Rahmen und nicht für alle Schüler/innen in einer Jahrgangsklasse gleichzeitig erfolgreich sein, weil ihre Tätigkeit großenteils nicht adressatengerecht erfolgt. Denn erstens sagt die Jahrgangszugehörigkeit nichts über das Entwicklungsalter eines Schülers; die Abstände können bis zu zwei Jahren betragen, wie der Entwicklungspädagoge *Remo Largo* gezeigt hat. Zweitens lernen die Schüler/innen unterschiedlich schnell und nachhaltig, weil sie – drittens – auch mit unterschiedlichen Interessen und Vorkenntnissen (falls vorhanden) anwesend sind. Es ist eine Illusion zu glauben, eine Lehrperson könne in dieser Situation für alle Schüler/innen in gleicher Weise „vor der Klasse“ förderlich und erfolgreich tätig werden. Und glaubt jemand ernsthaft, die tagtägliche Erfahrung der eigenen Grenzen und der Drohung des (partiellen) Ungenügens und Scheiterns gehe an der Gesundheit und Berufszufriedenheit der Lehrpersonen spurlos vorüber? Oder an der Lern- und Arbeitsmotivation der Schüler/innen, wenn erfolgreiches Lehren und Lernen auf Resonanzverhältnissen beruht und diese fehlen?

[Differenzierung](#) ist angesagt, auch durch Mithilfe von Praktikant/innen, Lehramtsstudierenden, älteren Schüler/innen, Eltern, Ehrenamtlichen, und die Möglichkeiten des Arbeitens und Lernens mit digitalen Endgeräten sind noch kaum erprobt; Frei- und Stillarbeit nicht zu vergessen, von Bewegung im Freien, Chor und Orchester gar nicht zu reden! (Vgl. den Beitrag von *Zylka/Wacker* in Heft 3/23 dieser Zeitschrift.) Die Lehrpersonen können den „Normalbetrieb“ in anderen Schülergruppen fortsetzen, während den Ersteren Arbeitsmöglichkeiten angeboten werden, bei denen ja keine Lehrperson vor ihnen stehen muss, sondern nach Bedarf ein „Lernberater“ kommt (ein „Assistent“ oder besser noch ein älterer Schüler als „Lernpate“).

Die praktische Konsequenz der Differenzierungsprozesse ist eine Berechnung des Personaleinsatzes und daraus folgend des Personalbedarfs nach Tätigkeiten des Personals und der Schüler, bezogen auf eine Alters- bzw. Schulstufe, die Zahl der „Fächer“ und „Klassen“ – oder richtiger: Themen/Arbeitsvorhaben und Lern-/Arbeitsgruppen –, auf eine Wochenarbeitszeit und auf die Abfolge der Arbeitsvorhaben im Rhythmus von Aufenthalt in der Schule, häuslicher Arbeit, außerschulischen Lernorten und Urlaub i. e. S. Innerhalb des Ganztagsbetriebs ergeben sich dann (wie vielfach erprobt) Zeitstreifen, innerhalb derer die erforderliche Flexibilität möglich ist.

Es gibt die unterschiedlichsten Modelle der (inneren) [Differenzierung und Individualisierung](#). Damit kein

Missverständnis aufkommt: Die zeitliche Entzerrung von Lehren und Lernen soll nicht den Lehrer als Instruktor aus dem Spiel bringen oder nur darauf reduzieren, sondern ihm die Möglichkeit geben, sich auf seine Kernkompetenzen zu konzentrieren, aber auch im Ergänzungsprogramm teilnehmen und selber *lernen* zu können (von den Schüler/innen nämlich!). Das Zauberwort „multiprofessionelle Teams“ weckt Illusionen: woher nehmen und finanzieren?

Den Schüler/innen müssen im Ganztagsbetrieb vor allem in den Abschlussklassen der Sek I und in der Sek II größere Zeitfenster für eigenes Arbeiten und Lernen eingeräumt werden (nicht zu vergessen die außerschulischen beruflichen Orientierungspraktika!) und dürfen nicht ständig durch Unterricht vom eigenen Arbeiten abgehalten werden. Selbstorganisiertes Lernen will gelernt sein, kurze Zeit später müssen es die Absolventen in der Berufsschule oder auf der Hochschule aber „draufhaben“. „Corona“ war ein unfreiwilliges Großexperiment, das den Erfolg von selbstständigem außerunterrichtlichem Lernen bei älteren Schüler/innen unter Beweis gestellt hat.

Alle aktuellen Forderungen nach mehr Personal, mehr Geld, mehr Räumen sind in den Wind geredet: Die öffentlichen Haushalte werden derzeit für wichtiger erachtete Zukunfts- oder Infrastrukturvorhaben in Anspruch genommen. Auf zusätzliche Fachkräfte kann man nicht hoffen und auf zusätzlich Ausgebildete nicht warten (bis man sie hat, vergehen gut und gerne zehn Jahre).

Die erforderliche Änderung der Betriebsförmigkeit des schulischen Lehr-Lern-Betriebs geht nur mit dem jetzt vorhandenen Personal, ein anderes steht ja nicht zur Verfügung. Daher gilt es, die Entwicklungspotenziale dieses Personals hervorzulocken und ihre selbstverantwortliche Berufspraxis zuerst an den Kriterien der Zufriedenheitspyramide zu orientieren. An die Stelle mehr oder weniger routinierter Lehrplankvollzugsbeamter müssen Lehrpersonen treten, die kompetente InstruktorInnen, förderliche Lernbegleiter und beziehungsstarke Pädagogen sind. Damit kann kollegiumsintern sofort begonnen werden und es kostet auch nichts.

Das Lehrpersonal ist an oder über der Belastungsgrenze, sehr viele wollen auf weitere Teilzeit gehen – und die KMK hofft auf zusätzliche Arbeitsstunden. Willkommen im Wolkenkuckucksheim! Ohne eine Umorientierung in der Personalfrage Hand in Hand mit der Umorganisation der Betriebsförmigkeit in Richtung Be-

rufszufriedenheit und Schülermehrarbeit in der Schule wird sich auf mittlere Sicht an der Kultur- und Leistungsmisere der Schule und des Lehrermangels nichts ändern. Wodurch denn auch? Durch hohle Rhetorik des Politsprechs gewiss nicht, sondern nur durch erfahrbare Änderung des Lehr-Lern-Alltags als einer *Win-win*-Situation für Lehrpersonen und Schüler/innen. Politik und Verwaltung müssen sich von ihrem Kontrollwahn verabschieden und Schulen nicht als Problem der bürokratischen Mangelverwaltung betrachten, sondern als unternehmerische Gestaltungsaufgabe.



Werfen wir einen Blick auf die aktuellen „Empfehlungen zum Umgang mit dem akuten Lehrkräftemangel“ der Ständigen Wissenschaftlichen Kommission der KMK. Die „Erschließung von Beschäftigungsreserven bei qualifizierten Lehrkräften“ kann man vergessen, die Leute wollen durch die Bank etwas ganz anderes: nämlich reduzieren. Weiter- und Nachqualifizierung bedeutet erst mal Kapazitätsentzug, entfällt, Unterstützungen durch Studierende und andere wenig qualifizierte Personen beheben keinen Unterrichtsausfall, gut gemeint. Achtsamkeitstrainings sollen was trainieren und wo helfen? Ertrinkende brauchen keine Schwimmkurse. – Besser ist Ziff. 4: „Flexibilisierung des Einsatzes von Lehrkräften durch Hybridunterricht; Erhöhung der Selbstlernzeiten von Schüler/innen; Anpassung der Klassenfrequenzen“. Letzteres wird wohl auf die Erhöhung der Schülerzahl pro Klasse hinauslaufen. Hybridunterricht wird als eine Variante des herkömmlichen Lehr-Lern-Betriebs hübsch erklärt (20ff.). Vermehrte „Selbstlern“-Zeiten (gibt es auch „Fremdlern“-Zeiten?) der Schüler/innen soll es geben. Die Aufzählung für deren Gelingen zeigt, was in den Schulen derzeit offensichtlich nicht angebahnt wird: selbstständiges und selbstorganisiertes Lernen. Da sollen dann „evidenzbasierte“, „kognitiv aktivierende digitale Aufgabenformate und Materialien“ weiterhelfen. Könnten die Damen und Herren der Kommission uns mal mit diesen Plastikwörtern verschonen? Und auch keine fehlenden „belastbaren Forschungsergebnisse“ beklagen (wieder eine dieser Arbeitsbeschaffungsmaßnahmen der empirischen Bildungsforschung?), sondern die KMK-Bürokratie ermahnen, schulinternen Erprobungen die Wege freizugeben?!

Die Erörterung der *strukturellen Verhinderung der Fortsetzung* der aktuellen Misere haben die Kommission und die KMK noch vor sich: die betriebstechnisch-operative Analyse von schulischen effektiven Arbeitsprozessen in neuen Lehr-Lern-Figurationen.

Prof. Dr. Ulrich Herrmann  
Autor bei LEHREN & LERNEN  
ulrich.herrmann@t-online.de