

LANDTAG  
NORDRHEIN-WESTFALEN  
18. WAHLPERIODE

**STELLUNGNAHME  
18/713**

A15

**WÜBBEN  
STIFTUNG  
BILDUNG**

Wübben Stiftung Bildung Cantadorstraße 3 40211 Düsseldorf

Landtag Nordrhein-Westfalen  
Herrn Landtagspräsident André Kuper (Mdl),  
Platz des Landtags

40221 Düsseldorf

**Wübben Bildungsstiftung gGmbH**  
Cantadorstraße 3  
40211 Düsseldorf  
T 0211 93 37 08-00  
F 0211 93 37 08-09  
info@w-s-b.org  
www.wuebben-stiftung-bildung.org

Geschäftsführer:  
Dr. Walter Wübben  
Dr. Markus Warnke

Sitz: München  
Amtsgericht München  
HRB 199713

15.08.2023

**Stellungnahme zum Antrag:**

**„Jetzt umsteuern und Weichen stellen für einen zeitgemäßen, attraktiven Arbeitsplatz Schule“  
(Drucksache 18/4131)**

Sehr geehrter Herr Landtagspräsident,  
sehr geehrte Damen und Herren,

wir danken für die Möglichkeit, zum genannten Antrag der FDP-Fraktion im Rahmen der Anhörung am 22. August 2023 eine Stellungnahme abgeben zu können.

Diese ist dem Anschreiben beigelegt.

Mit freundlichen Grüßen



Dr. habil. Hanna Pfänder



**Stellungnahme zum Antrag der FDP-Fraktion im nordrhein-westfälischen  
Landtag:**

**„Jetzt umsteuern und Weichen stellen für einen zeitgemäßen, attraktiven Arbeitsplatz  
Schule“  
(Drucksache 18/4131)**

**Anhörung des Ausschusses für Schule und Bildung  
am 22. August 2023**

Im Antrag „Jetzt umsteuern und Weichen stellen für einen zeitgemäßen, attraktiven Arbeitsplatz Schule“ (Drucksache 18/4131) werden Vorschläge für Maßnahmen formuliert, die der Attraktivitätssteigerung des Arbeitsplatzes „Schule“ dienen sollen, um so den aktuell virulenten Lehrkräftemangel besser zu begegnen. Hierzu soll zunächst unter anderem Forschung zu den Gründen, die den Lehrkräfteberuf (un)attraktiv machen, angestoßen werden. Zudem wird eine tiefergehende Untersuchung der schulischen Arbeitsbedingungen gefordert, um diese zu optimieren und zeitgemäß zu gestalten. Der Antrag fordert darüber hinaus eine Überarbeitung des Konzepts zur Unterrichtsversorgung der Landesregierung (Ministerium für Schule und Bildung des Landes Nordrhein-Westfalen, 2022) und regt an, ein Konzept zu einem modernen Arbeitsplatz Schule zu entwickeln.

Die Wübben Stiftung Bildung unterstützt und berät seit Jahren deutschlandweit Akteure des Bildungssystems bei der Weiterentwicklung von Schulen im Brennpunkt. In Nordrhein-Westfalen begleitet sie dabei in unterschiedlichen Projekten und Programmen über 200 dieser Schulen in ihren Entwicklungsprozessen. Die wissenschaftliche Einheit der Stiftung, das impaktlab, trägt mit Forschung und Impulspapieren dazu bei, die Herausforderungen und Bedarfe der Schulen im Brennpunkt zu beschreiben und verstehen, um die Situation an diesen Schulen zu verbessern. Eine fragende und wertschätzende Haltung ist das Herzstück der langjährigen Arbeit der Wübben Stiftung Bildung mit Schulen (Wübben Stiftung Bildung, 2023a).

**Allgemeine Einschätzung**

Dem Grundanliegen des Antrages, den Lehrkräftemangel zu bekämpfen und den Arbeitsplatz Schule attraktiver zu gestalten ist zuzustimmen. Qualifizierte Lehrkräfte sind nach übereinstimmender Befundlage der Bildungsforschung für den Lernerfolg von Schülerinnen und Schüler unverzichtbar (z. B. Hattie et al., 2013). Der dramatische Lehrkräftemangel stellt das gesamte deutsche Bildungssystem aktuell vor große Herausforderungen. Der Mangel bedroht die Sicherstellung der Unterrichtsversorgung und beeinträchtigt zudem die Qualität des Unterrichts und der Schule (SWK, 2023). Mit den bisherigen Maßnahmen zur Lehrkräftegewinnung konnte der wachsende Bedarf noch nicht kompensiert werden (ebd.). Grundsätzlich betrifft der Lehrkräftemangel alle Bundesländer, wengleich deutliche regionale Unterschiede bestehen (ebd.). Besonders schwierig ist die Versorgung in sozial-segregierten Gebieten in Großstädten und Ballungszentren (ebd.; vgl. auch Robert Bosch Stiftung, 2023; Wübben Stiftung Bildung, 2023b) – ein großes Risiko für die Teilhabechancen der

ohnehin benachteiligten Kinder und Jugendlichen. Gerade an Schulen mit einem besonders hohen Anteil an Kindern und Jugendlichen aus sozioökonomisch benachteiligten Familien werden Lehrerinnen und Lehrer benötigt, die mit Interesse und großem Engagement für ihre Schülerinnen und Schüler Unterricht gestalten und das pädagogische Rüstzeug dafür haben. Die Arbeit an Schulen im Brennpunkt ist wesentlich voraussetzungsreicher, weshalb dort eine optimale personelle Ausstattung zwingend notwendig ist (Wübben Stiftung Bildung, 2023b). Dies ist jedoch selten der Fall (ebd.; Böttcher et al., 2022).

Maßnahmen zur Bekämpfung des Lehrkräftemangels im Interesse der Schülerinnen und Schüler sollten sich zunächst auf eine bestmögliche Ausschöpfung des vorhandenen Potenzials an qualifizierten Lehrkräften sowie die Erweiterung dieses Potenzials abzielen (vgl. SWK, 2023). Die durch den Antrag geforderte Forschung ist ein zielführender Ansatz, um mehr darüber zu erfahren, warum sich Lehramtsstudierende und aktive Lehrkräfte gegen den Lehrkräfteberuf im Allgemeinen – aber insbesondere die Arbeit im Brennpunkt im Speziellen – entscheiden. Die geforderte Anpassung des Maßnahmenpakets zur Bekämpfung des Lehrkräftemangels der Landesregierung in Nordrhein-Westfalen u.a. hinsichtlich entlastender und wertschätzender Elemente sowie die Entwicklung eines Konzepts zum modernen Arbeitsplatz Schule können grundsätzlich hilfreiche Strategien sein, um der angespannten Personalsituation an Schulen (im Brennpunkt) zu begegnen.

#### **Zu den einzelnen Forderungen:**

##### **I. Ursachenforschung dazu initiieren, aus welchen Gründen der Lehrerberuf für viele Menschen nicht mehr leistbar ist oder gar nicht erst ergriffen wird**

Forschung zu den Gründen, die das Lehramtstudium und den Lehrkräfteberuf (un)attraktiv machen, ist uneingeschränkt zu begrüßen. Diese stellt die zentrale Grundlage für die Ableitung von Maßnahmen zu deren Attraktivitätssteigerung. Denn politische Weichenstellungen für eine zukunftsfähige Lehrkräftegewinnung und -bildung sollten auf Basis belastbarer Daten getroffen werden. Dazu gehört auch ein kontinuierliches Monitoring der Entwicklungen im Kontext der Lehrkräftebildung im Land (Quoten der Studienabbrecherinnen und -abbrecher sowie -wechslerinnen und -wechsler im Lehramtsstudium, Quote der Studienabsolventinnen und -absolventen, die nicht in den Vorbereitungsdienst einsteigen sowie Quote der Absolventinnen und Absolventen, die nicht in den Schuldienst übergehen usw.).

Aktuell gehen in Deutschland viele Studierende und Absolventinnen und Absolventen auf dem Weg in den Lehrkräfteberuf verloren (Bertelsmann Stiftung, Centrum für Hochschulentwicklung, Deutsche Telekom Stiftung & Stifterverband für die Deutsche Wissenschaft, 2022). Bei Lehramtsstudierenden ist insbesondere die sogenannte Schwundquote, also die Quote derer, die aufgrund von Studiengangwechsel oder Studienabbruch aus dem Studium ausscheiden, bedenklich hoch (ebd.). Die Forschung zeigt zudem, dass auch noch nach Erlangung eines lehramtsbefähigenden Studienabschlusses etwa ein Fünftel der Absolventinnen und Absolventen nicht in den Vorbereitungsdienst oder direkt in den Lehrerberuf übergehen (Franz et al., 2023). Angesichts der hohen Bedarfslage ist dieser Schwund ein erhebliches Problem. In diesem Zusammenhang hat die aktuelle Studie „Lehramtsstudierenden-Panel“ (Schaeper et al., 2023) eine interessante Datensammlung geschaffen, die umfangreiche Informationen über Bildungs- und Berufswege (angehender) Lehrerinnen und Lehrer liefert. Die Liste der in der Studie herausgearbeiteten Kritikpunkte an

Lehramtsstudium und Referendariat ist lang. Dies hat Auswirkungen auf das Wohlbefinden angehender Lehrkräfte – so haben laut der Studie fast ein Viertel der Referendarinnen und Referendare ein Burnout-Risiko (ebd.). Die Ergebnisse der Studie machen die zentralen Stellschrauben deutlich, an denen gedreht werden könnte, um das Lehramtsstudium wieder attraktiver zu machen und für mehr Zufriedenheit im Lehrerberuf zu sorgen: mehr Praxisbezug im Studium, ein stärkerer Fokus auf Pädagogik und Bildungswissenschaft im Lehramtsstudium, mehr Unterstützung und Mentoring im Studium und beim Berufseinstieg (ebd., vgl. auch Bertelsmann Stiftung, Centrum für Hochschulentwicklung, Deutsche Telekom Stiftung & Stifterverband für die Deutsche Wissenschaft, 2022). Es ist davon auszugehen, dass diese Punkte ebenfalls für die Vorbereitung der Arbeit an Schulen im Brennpunkt gelten (vgl. Wübben Stiftung Bildung, 2023c).

Studien zeigen darüber hinaus, dass das Problem des Lehrkräftemangels sich zudem dadurch verschärft, dass sich viele aktive Lehrkräfte beansprucht fühlen und deshalb ihre Arbeitszeit reduzieren oder vorzeitig in Pension gehen (insbesondere an nicht-gymnasialen Schulformen: Robert Bosch Stiftung, 2022; SWK, 2023). Das Problem besteht gerade auch an Schulen im Brennpunkt (SWK, 2023). Ein Grund dafür könnte die enorme Belastungssituation von Lehrkräften sein, worauf die Befragung „Schule im Brennpunkt 2023“ der Wübben Stiftung Bildung (2023b), an der vorrangig nordrhein-westfälische Schulen im Brennpunkt teilgenommen haben, hinweist. Neben der im Antrag geforderten allgemeinen Ermittlung der Dienstunfähigkeits- und Kündigungsgründe der aktiven Lehrkräfte sollten weitere landesspezifische Forschung deshalb insbesondere der Frage nachgehen, wie Lehrkräfte im Brennpunkt stärker entlastet werden können, um negativen gesundheitlichen Folgen, weiteren Stundenreduzierungen, vorzeitigen Pensionierungen und Kündigungen vorzubeugen. Daran schließt zudem die Frage an, welche Maßnahmen ergriffen werden müssten, um (angehende) Lehrkräfte besser für die Arbeit im Brennpunkt vorzubereiten und mehr (angehende) Lehrkräfte für die Arbeit im Brennpunkt zu begeistern und zu gewinnen.

- Ein landesspezifisches Monitoring zur Lehrkräftebildung sowie Ursachenforschung zu den Gründen, die das Lehramtsstudium und den Lehrerberuf in Nordrhein-Westfalen (un)attraktiv machen, um geeignete Maßnahmen zur Verbesserung der Situation abzuleiten, sind uneingeschränkt zu begrüßen.
- Ein besonderer Fokus der Ursachenforschung sollte auf die Arbeit an Schulen im Brennpunkt gerichtet sein, um die Probleme zunächst dort zu adressieren, wo sie am größten und drängendsten sind und so einen wesentlichen Beitrag zur Gewinnung und Entlastung von (angehenden) Lehrkräften an Schulen im Brennpunkt zu leisten.

## **II. Erforschung der Arbeitsbedingungen an Schulen, um diese zeitgemäßer zu gestalten**

Die forschungsgeleitete Beschreibung und Anpassung der Arbeitsbedingungen an Schulen stellen eine notwendige Basis für die Gewinnung neuer und den Erhalt aktiver Lehrkräfte dar. In diesem Zusammenhang zeigen Studien, dass der virulente Lehrkräftemangel die Schulen in Deutschland bereits vor große Herausforderungen stellt (z.B. Tulowitzki et al., 2023). Viele Lehrerinnen und Lehrer arbeiten aktuell über ihre Belastungsgrenze hinaus (z.B. Robert Bosch Stiftung, 2022). In einer repräsentativen Studie würden 28 Prozent der befragten Lehrer den Beruf nicht weiterempfehlen (forsa, 2016). Als Grund geben davon ein Drittel ein zu hohes Arbeitspensum, Stress, eine große

Verantwortung und Überforderung an (ebd.). Im Rahmen des aktuellen Schulleitungsmonitor Deutschland (Tulowitzki et al., 2023) formulieren Schulleitungen konkrete Empfehlungen, um die schulischen Arbeitsbedingungen zu verbessern. Diese thematisieren zum einen verschiedene Facetten der Ausstattung der Schule (bessere digitale, infrastrukturelle, finanzielle und personelle Ausstattung). Weitere Empfehlungen lassen sich dem Thema „Schulleitung stärken“ zuordnen. Dies umfasst Aspekte wie reduzierte bzw. keine Unterrichtsverpflichtung für Schulleitungen, den Wunsch nach mehr Eigenverantwortung und Entscheidungsfreiheit sowie den Bedarf nach weniger bürokratischen und administrativen Aufgaben. Auch werden in den Empfehlungen unter anderem Aspekte rund um die Professionalisierung und Zusammenarbeit im Kollegium behandelt (ebd.; ähnliche auch weitere Empfehlungen zur Verbesserung der schulischen Bedingungen finden sich z.B. bei Fichtner et al., 2022).

Spezifisch zur Situation und zu den Arbeitsbedingungen an Schulen im Brennpunkt liefert die Schulleitungsbefragung der Wübben Stiftung Bildung (2023b), „Schule im Brennpunkt 2023“, wichtige Hinweise. Die Ergebnisse zeigen zum einen, dass die Schülerinnen und Schüler an diesen Schulen mit einer Vielzahl ungünstiger Lernvoraussetzungen starten. Zum anderen sind die schulischen Lernbedingungen erschwert und die Lehrpläne und die gängigen Lehrwerke unpassend für die Schülerschaft. Sowohl die finanzielle als auch räumliche Ressourcenlage ist häufig schlecht. Die Herausforderungen potenzieren sich durch den hohen Personalmangel. Die personellen Ressourcen an den Schulen werden von über 70 Prozent der befragten Schulleitungen als schlecht bewertet. Im Vergleich zum Bundesdurchschnitt (forsa, 2022) ist darüber hinaus der Anteil an Schulen, an denen Lehrkräfte ohne Lehramtsqualifikation arbeiten, in der Befragung deutlich höher. Im Durchschnitt hat an den befragten Schulen knapp jede fünfte Lehrkraft kein grundständiges Lehramtsstudium absolviert. Daraus resultiert eine deutliche Mehrbelastung der aktiven Kolleginnen und Kollegen, die sich in der subjektiven Belastung von Lehrkräften und Schulleitungen zeigt. Die Lage spitzt sich zu und viele Lehrkräfte an Schulen im Brennpunkt fühlen sich ausgebrannt und überfordert (Böttcher et al., 2022). Erste konkrete Empfehlungen zur systematischen Verbesserung der Arbeitsbedingungen aus Sicht von Schulleitungen wurden bereits im Papier „Chancen schaffen. Zur Situation von Schulen im Brennpunkt“ zusammengestellt (Wübben Stiftung Bildung, 2023c). Die Gruppe von Schulleitungen schlägt dabei unter anderem sozialindexbezogene Personalzuweisung, ein realitätsadäquates Arbeitszeitmodell für Lehrkräfte sowie Fortbildungen für alle Berufsgruppen an der Schule vor. Das Papier stellt somit einen wichtigen Fundus an umfangreichen Impulsen für Bildungspolitik und -administration für ergänzende Forschung und Maßnahmen zur Bekämpfung des Personalmangels an Schulen im Brennpunkt dar.

→ Eine tiefergehende Erforschung der Arbeitsbedingungen an Schulen, um geeignete Maßnahmen zur Verbesserung der Situation abzuleiten, ist uneingeschränkt zu begrüßen. Ein besonderer Fokus sollte bei Schulen im Brennpunkt liegen, da (angehende) Lehrkräfte dort mit besonders großen Herausforderungen und komplexen Ausgangssituation konfrontiert sind. Hierfür bieten die Befragungsergebnisse „Schule im Brennpunkt 2023“ und das „Chancen schaffen. Zur Situation von Schulen im Brennpunkt“-Papier eine zielführende Grundlage.

### III. Überarbeitung des Maßnahmenpakets zur Bekämpfung des Lehrkräftemangels

Im Antrag wird eine Anpassung des Maßnahmenpakets zur Bekämpfung des Lehrkräftemangels der Landesregierung fordert. Diese Anpassung bezieht sich sowohl auf die Rücknahme der geplanten Maßnahmen, die laut Antrag zur Verschlechterung der Arbeitsplatzattraktivität beitragen (z. B. Abordnungen ohne Einverständnis der Lehrkräfte) als auch um notwendige Ergänzungen des Handlungskonzepts zur Unterrichtsversorgung (Ministerium für Schule und Bildung, 2022) um entlastende und wertschätzende Maßnahmen (z. B. Qualifizierungs- und Weiterbildungsmaßnahmen, die den Eintritt und Verbleib im Schuldienst attraktiv machen). Aufgrund des institutionellen Auftrags der *Wübben Stiftung Bildung* wird im Folgenden Bezug auf die spezifische Situation an Schulen im Brennpunkt genommen. Dabei werden entlang der im Antrag formulierten Forderungen und der oben skizzierten Forschungsbefunde die aus unserer Sicht wesentlichen Maßnahmen zur Begegnung des Lehrkräftemangels im Brennpunkt zu beschreiben.

→ (Angehende) Lehrkräfte im Brennpunkt gewinnen, entlasten und wertschätzen

Die Qualität von Schulen steht und fällt mit der Qualität der Lehrkräfte. Gerade an Schulen mit besonderen Herausforderungen werden Lehrerinnen und Lehrer benötigt, die sich für das Lernen der Schülerinnen und Schüler, die oftmals mit schlechteren Startchancen ausgestattet sind, einsetzen. Ausgerechnet an Schulen im Brennpunkt können Stellen aber oftmals nicht besetzt werden. Deswegen ist das Land dafür verantwortlich, dass die am besten geeigneten Lehrkräfte genau dort zum Einsatz kommen. Eine am Sozialindex orientierte Personalzuweisung würde in diesem Kontext absichern, dass dort am meisten Personal beschäftigt ist, wo die Schülerinnen und Schüler den größten Unterstützungsbedarf haben (z. B. Möller & Bellenberg, 2017). Eine gute Versorgung der Schulen im Brennpunkt mit voll ausgebildeten Lehrkräften sollte im Zweifelsfall auch durch Abordnungen sichergestellt werden.

Der Gewinn durch eine Zuweisung von Stellen und/oder Abordnungen hängt allerdings entscheidend davon ab, dass sie auch mit qualifizierten und motivierten Personen besetzt werden können. Ergänzend empfehlen sich deshalb gezielte Maßnahmen für die Gewinnung, Entlastung und Wertschätzung von (angehenden) Lehrkräften an Schulen im Brennpunkt. Dabei könnte eine zusätzliche finanzielle Vergütung, z.B. Prämien für Lehrkräfte oder beispielsweise Stipendien für Lehramtsstudierende, die nach ihrem Studium an einer Schule im Brennpunkt arbeiten möchten, eine erfolgsversprechende Strategie sein. Darüber hinaus könnten eine (besser) planbare Abordnungspraxis und die oben bereits erwähnte Einführung eines realitätsadäquaten Arbeitszeitmodells für Lehrkräfte, das die vielen spezifischen Aufgaben an den Schulen abbildet, langfristig einen exemplarischen und ausbaufähigen Beitrag zur Sicherung des Fachkräftenachwuchses in Brennpunkten leisten. Zudem wäre eine spezielle Unterstützung durch praxisbezogene Aus- und Fortbildung für Lehrkräfte an Schulen im Brennpunkt in Betracht zu ziehen. Insbesondere für Berufseinsteigerinnen und -einsteiger besteht großer Handlungsdruck, da diese Phase prägend für Berufszufriedenheit und Selbstwirksamkeitsempfinden der Lehrkräfte ist und hohe Erwartungen und Motivation einerseits auf komplexe Herausforderungen und wenig Handlungssicherheit andererseits treffen. Im Idealfall könnte ein Unterstützungsangebot für diese Phase die Hemmschwelle nehmen, sich an Schulen im Brennpunkt zu erproben.



Denkbar wären ähnliche finanzielle Anreize und entlastende Qualifizierungs- und Unterstützungsangebote für Seiteneinsteigerinnen und Seiteneinsteiger und weitere Berufsgruppen an Schulen im Brennpunkt.

→ Multiprofessionalität im Brennpunkt absichern

Das Personal an Schulen im Brennpunkt muss multiprofessionell sein. Gerade in der Beziehungsarbeit und der Unterstützung im außerunterrichtlichen Bereich können Professionen neben den Lehrkräften hervorragend im Team unterstützen (Erzieherinnen und Erzieher, Schulsozialarbeiterinnen und Schulsozialarbeiter, Logopädinnen und Logopäden, Ergotherapeutinnen und Ergotherapeuten, Psychologinnen und Psychologen, Handwerkerinnen und Handwerker (Technik), Studienabsolventen und -absolventinnen mit einem Schulfach (insbesondere MINT-Fächer). Leicht erreichbare Schulpsychologie und Schulsozialarbeit sind an Schulen im Brennpunkt wesentlich. Die zusätzlichen Personalressourcen sollten sozialindexbezogen gesteuert werden.

→ Beste Ausstattung an Schulen im Brennpunkt

Nicht nur Menschen machen die Qualität einer Schule aus, sondern auch ihre Ausstattung. Die Schulen spiegeln (leider) häufig in ihrer Ausstattung und Anmutung den Stadtteil – das zeigt auch die Befragung „Schule im Brennpunkt 2023“. Die häufig vernachlässigten Schulgebäude drücken nicht aus, dass die Bildung der Kinder und Jugendlichen sowie das Wohlbefinden der Kollegien dem Staat und der Gesellschaft wichtig sind. Dabei benötigen gerade Schulen im Brennpunkt ansprechende Klassenzimmer und weitere Räume, um auf den unterschiedlichen Bedürfnissen und Bedarfen der Schülerinnen und Schüler mit differenzierten Konzepten zu begegnen. Es braucht Sporthallen und Musikräume, Räume für den Ganzttag sowie passendes und ausreichendes Lehr- und Lernmaterial und nicht zuletzt alle Möglichkeiten für den Einsatz digitaler Mittel. Die Schulen mit den größten Herausforderungen brauchen die beste Ausstattung. Flexibilität im Umgang mit finanziellen Mitteln, z. B. selbstverwaltete Budgets, könnte ein weiterer zielführender Ansatz sein, um auf die spezifischen Bedarfe in den Schulen adäquat zu reagieren. Auch an dieser Stelle ist eine sozialindexbezogene Zuweisung der Ressourcen an die Schulen ratsam (z. B. Weishaupt, 2022).

→ Schulleitungen im Brennpunkt stärken

Gute Schulen haben gute Schulleitungen. Die Qualifikation und Fortbildung von Schulleitungen sind eine der wirksamsten Möglichkeiten, um die Arbeitsbedingungen in der Schule zu verbessern und den Lernerfolg von Schülerinnen und Schülern nachhaltig zu verbessern (z. B. Bensen, 2016). Schulen im Brennpunkt brauchen Schulleitungen, die systematisch auf ihre Aufgabe vorbereitet und dabei kontinuierlich begleitet werden. In Anbetracht des zunehmenden Schulleitungsmangels, wozu allerdings bislang eine systematische Datengrundlage fehlt (Wübben Stiftung, 2022), wären Entlastungsstunden, eine höhere Besoldung sowie die Möglichkeit sich umfassend (weiter) zu qualifizieren, wichtige Signale der Wertschätzung und Anreize, um eine Führungsaufgabe an einer Schule im Brennpunkt wahrzunehmen. Einen möglichen Fortbildungsansatz für Schulleitungen stellt hierbei das Angebot der Wübben Stiftung Bildung „impakt schulleitung“ dar, das bereits in Nordrhein-Westfalen und in weiteren Bundesländern erfolgreich erprobt wurde (Huber et al., 2022). Als



zusätzliche Unterstützung für Schulleitungen ist der Einsatz unterstützender Verwaltungsfachkräfte oder einer Verwaltungsleitung an Schulen im Brennpunkt unverzichtbar, um den zusätzlichen Herausforderungen und Verwaltungsaufgaben zu begegnen. Erweiterte Handlungsspielräume bei der Personaleinstellung und im Umgang mit finanziellen Mitteln können weitere zielführende Ansätze sein, um Schulleitungen in ihren Aufgaben in der Personalführung und Schulentwicklung zu würdigen und zu stärken.

#### **IV. Entwicklung eines Konzepts zu einem modernen Arbeitsplatz Schule**

Im Antrag wird die Landesregierung gefordert, ein Konzept zu einem modernen Arbeitsplatz „Schule“ zu entwickeln. Grundsätzlich ist die Forderung zu begrüßen, aber aus unserer Sicht noch um spezifische Überlegungen zum Arbeitsplatz „im Brennpunkt“ zu ergänzen. Die oben beschriebenen Befunde zur Situation und zu den Strategien der Unterstützung von Schulen im Brennpunkt sollen dabei eine besondere Berücksichtigung erfahren. Insbesondere die Befragungsergebnisse „Schule im Brennpunkt 2023“ und die Empfehlungen aus „Chancen schaffen. Zur Situation von Schulen im Brennpunkt“ können hierbei wesentliche handlungsleitende Impulse bieten.

#### **Literatur:**

**Ackeren, I. van, Holtappels, H. G., Bremm, N. & Hillebrand-Petri, A.** (Hrsg.) (2021). *Schulen in herausfordernden Lagen – Forschungsbefunde und Schulentwicklung in der Region Ruhr*. Das Projekt “Potenziale entwickeln – Schulen stärken”. Beltz Juventa.

**Bertelsmann Stiftung, Centrum für Hochschulentwicklung, Deutsche Telekom Stiftung & Stifterverband für die Deutsche Wissenschaft** (2022). *Lehrkräftebildung im Wandel – Gestärkt in die Zukunft?!* Bertelsmann Stiftung, Centrum für Hochschulentwicklung, Deutsche Telekom Stiftung & Stifterverband für die Deutsche Wissenschaft.

[https://www.monitor-lehrerbildung.de/wp-content/uploads/2023/06/MLB\\_Lehrkraeftebildung-im-Wandel\\_Broschuere.pdf](https://www.monitor-lehrerbildung.de/wp-content/uploads/2023/06/MLB_Lehrkraeftebildung-im-Wandel_Broschuere.pdf)

**Bonsen, M.** (2016). Wirksame Schulleitung. In H. Buchen & H.-G. Rolff (Hrsg.), *Professionswissen Schulleitung* (4. Aufl., S. 193–228). Beltz.

**Böttcher, W., Brockmann, L., Meierjohann, T., & Wiesweg, J.** (2022). *Was brauchen Schulen in herausfordernden Lagen? Studie im Auftrag des Netzwerk Bildung*. Friedrich Ebert Stiftung.

**Fichtner, S., Bittner, M., Bayreuther, T., Kühn, V., Hurrelmann, K. & Dohmen, D.** (2022). „Schule zukunftsfähig machen“ - Cornelsen Schulleitungsstudie 2022: Gesamtstudie. FiBS Forschungsinstitut für Bildungs- und Sozialökonomie.

[https://www.fibs.eu/fileadmin/user\\_upload/Studie\\_Cornelsen\\_web.pdf](https://www.fibs.eu/fileadmin/user_upload/Studie_Cornelsen_web.pdf)

**forsa. Gesellschaft für Sozialforschung und statistische Analysen mbH** (2016). *Zufriedenheit im Lehrerberuf Ergebnisse einer repräsentativen Lehrerbefragung*. forsa.

**forsa. Gesellschaft für Sozialforschung und statistische Analysen mbH** (2022). *Die Schule aus Sicht der Schulleiterinnen und Schulleiter. Lehrkräftemangel und Seiteneinstieg. Ergebnisse einer bundesweiten repräsentativen Befragung*. forsa.

[https://www.vbe.de/fileadmin/user\\_upload/VBE/Service/Meinungsumfragen/2023-03-06\\_forsa-Umfrage\\_Lehrkraeftemangel\\_und\\_Seiteneinstieg\\_Bericht.pdf](https://www.vbe.de/fileadmin/user_upload/VBE/Service/Meinungsumfragen/2023-03-06_forsa-Umfrage_Lehrkraeftemangel_und_Seiteneinstieg_Bericht.pdf)

- Franz, S., Gäckle, S., Menge, C.** (2023). „Übergänge von Lehramtsabsolventinnen und -absolventen: Wer bleibt im ersten Jahr nach Studienabschluss auf dem Weg zur Lehrkraft?“ Springer.
- Hattie, J., Beywl, W. & Zierer, K.** (2013). *Lernen sichtbar machen. Überarbeitete deutschsprachige Ausgabe von »Visible Learning«*. Schneider Verlag.
- Huber, S. G. et al.** (2022). *Qualität und Nutzen des Programms impakt schulleitung der Wübben Stiftung. Erste ausgewählte wissenschaftliche Befunde im Rahmen einer qualitativen und quantitativen Längsschnittstudie mit Vergleichsgruppendesign zur Qualitätseinschätzung des Programms und der Programmbausteine sowie zu den Veränderungen in den Schulen*. IBB PH Zug.  
[https://bildungsmanagement.net/wp-content/uploads/sites/4/2022/09/Huber-et-al.2022.Qualitaet-und-Nutzen-impakt-schulleitung\\_erganzt.pdf](https://bildungsmanagement.net/wp-content/uploads/sites/4/2022/09/Huber-et-al.2022.Qualitaet-und-Nutzen-impakt-schulleitung_erganzt.pdf)
- Ministerium für Schule und Bildung des Landes Nordrhein-Westfalen** (2022). *Handlungskonzept Unterrichtsversorgung*. Ministerium für Schule und Bildung des Landes Nordrhein-Westfalen.  
<https://www.schulministerium.nrw/system/files/media/document/file/handlungskonzept-unterrichtsversorgung-14-12-2022.pdf>
- Möller, G. & Bellenberg, G.** (2017). *Ungleiches ungleich behandeln. Standortfaktoren berücksichtigen – Bildungsgerechtigkeit erhöhen – Bildungsarmut bekämpfen*. GEW Nordrhein-Westfalen.  
[https://www.gew-nrw.de/fileadmin/user\\_upload/Kampagne\\_Bildung-weiter-denken/GEW-NRW-Moeller-Bellenberg-Studie-Sozialindex-gesamt-Ungleiches-ungleich-behandeln.pdf](https://www.gew-nrw.de/fileadmin/user_upload/Kampagne_Bildung-weiter-denken/GEW-NRW-Moeller-Bellenberg-Studie-Sozialindex-gesamt-Ungleiches-ungleich-behandeln.pdf)
- Robert Bosch Stiftung** (2022). *Das Deutsche Schulbarometer: Aktuelle Herausforderungen der Schulen aus Sicht der Lehrkräfte: Ergebnisse einer Befragung von Lehrkräften allgemeinbildender und berufsbildender Schulen*. Robert Bosch Stiftung.  
[https://deutsches-schulportal.de/content/uploads/2022/06/Deutsches\\_Schulbarometer\\_Aktuelle\\_Herausforderungen\\_2022.pdf](https://deutsches-schulportal.de/content/uploads/2022/06/Deutsches_Schulbarometer_Aktuelle_Herausforderungen_2022.pdf)
- Robert Bosch Stiftung** (2023). *Das Deutsche Schulbarometer: Aktuelle Herausforderungen aus Sicht von Schulleitungen*. Robert Bosch Stiftung.  
[https://www.bosch-stiftung.de/sites/default/files/publications/pdf/2023-01/2023-%2001-18\\_Deutsches\\_Schulbarometer\\_5\\_Schulleitung\\_FACTSHEET.pdf](https://www.bosch-stiftung.de/sites/default/files/publications/pdf/2023-01/2023-%2001-18_Deutsches_Schulbarometer_5_Schulleitung_FACTSHEET.pdf)
- SWK. Die Ständige Wissenschaftliche Kommission der Kultusministerkonferenz** (2023). *Empfehlungen zum Umgang mit dem akuten Lehrkräftemangel. Stellungnahme der Ständigen Wissenschaftlichen Kommission der Kultusministerkonferenz*.  
[https://www.kmk.org/fileadmin/Dateien/pdf/KMK/SWK/2023/SWK-2023-Stellungnahme\\_Lehrkraeftemangel.pdf](https://www.kmk.org/fileadmin/Dateien/pdf/KMK/SWK/2023/SWK-2023-Stellungnahme_Lehrkraeftemangel.pdf)
- Schaeper, H., Ortenburger, A., Franz, S., Gäckle, S., Menge, C. & Wolter, I.** (2023). The German Panel of Teacher Education Students: Surveying (Prospective) Teachers from Higher Education into Working Life. *Journal of Open Psychology Data*, 11(1), 7.
- Tulowitzki, P., Pietsch, M., Sposato, G., Cramer, C. & Groß Ophoff, J.** (2023). *Schulleitungsmonitor Deutschland. Zentrale Ergebnisse aus der Befragung 2022*. Wübben Stiftung Bildung.  
<https://www.wuebben-stiftung-bildung.org/wp-content/uploads/2023/06/WST-23-003-KURZBERICHT-SCHULLEITUNGSMONITOR.pdf>
- Weishaupt, H.** (2022). Wann sind Grundschulen in „sozial schwierigen Lagen“ und was bedeutet dies für Lehrkräfte, Schülerinnen und Schüler? *Die Deutsche Schule*, 114(1), 89–111.  
[https://www.pedocs.de/volltexte/2022/24326/pdf/DDS\\_2022\\_1\\_Weishaupt\\_Wann\\_sind\\_Grundschulen.pdf](https://www.pedocs.de/volltexte/2022/24326/pdf/DDS_2022_1_Weishaupt_Wann_sind_Grundschulen.pdf)
- Wübben Stiftung** (2022). *impaktlab impulse: Daten über Schulleitungen in den amtlichen Schulstatistiken*. Wübben Stiftung.

**Wübben Stiftung Bildung** (2023a). *Wübben Stiftung Bildung 10 Jahre. Unsere Haltung. Unser Handeln.* Wübben Stiftung Bildung.

[https://www.wuebben-stiftung-bildung.org/wp-content/uploads/2023/05/WSB\\_10\\_Jahre\\_Wuebben\\_Stiftung\\_Bildung\\_Mai2023.pdf](https://www.wuebben-stiftung-bildung.org/wp-content/uploads/2023/05/WSB_10_Jahre_Wuebben_Stiftung_Bildung_Mai2023.pdf)

**Wübben Stiftung Bildung** (2023b). *Schule im Brennpunkt 2023 – Eine Befragung des Impaktlab der Wübben Stiftung Bildung.* Wübben Stiftung Bildung.

[https://www.wuebben-stiftung-bildung.org/wp-content/uploads/2023/05/WSB\\_Schulen\\_im\\_Brennpunkt\\_Web.pdf](https://www.wuebben-stiftung-bildung.org/wp-content/uploads/2023/05/WSB_Schulen_im_Brennpunkt_Web.pdf)

**Wübben Stiftung Bildung** (2023c). *Chancen schaffen. Zur Situation von Schulen im Brennpunkt.* Wübben Stiftung Bildung.

[https://www.wuebben-stiftung-bildung.org/wp-content/uploads/2023/05/WSB\\_Chancen\\_schaffen\\_Papier\\_2023.pdf](https://www.wuebben-stiftung-bildung.org/wp-content/uploads/2023/05/WSB_Chancen_schaffen_Papier_2023.pdf)