

/ PD-Impulse /

Lehrkräfte-Journey – ein neuer Blick auf den Lehrkräftemangel

***Wie Lehrkräftezentrierung neue
Handlungsspielräume für die
Verwaltung eröffnet***

1. September 2026

Inhaltsverzeichnis

/	Zusammenfassung	2	4	Transfer der Erkenntnisse in die Praxis	28
			4.1	Zentrale Erkenntnisse aus der Pilotierung der Lehrkräfte-Journey	28
1	Einleitung	5	4.1	Einsatzmöglichkeiten der Lehrkräfte-Journey für Bildungsverwaltungen	31
	1.1 Lehrkräftemangel aus einer neuen Perspektive betrachten	5			
	1.2 Mehr Personal reicht als Lösung allein nicht aus	6			
2	Die Lehrkräfte-Journey als Analyse- und Gestaltungsmethode	8	5	Fazit und Ausblick	33
	2.1 Konzeptionelle und theoretische Grundlagen	8	/	Grafik: Lehrkräfte-Journey	34
	2.2 Vorgehen bei der Pilotierung der Methode	10	/	Literatur- und Quellenverzeichnis	38
	2.3 Praktische Anwendung der Methode	11	/	Autorinnen/Autor und Kontakt	40
	2.4 Methodische Varianten	14		Autorinnen und Autor	40
3	Inhaltliche Ergebnisse: von Belastungen zu Lösungen	15		Kontakt	40
	3.1 Tätigkeiten und zentrale Schmerzpunkte im Berufsalltag	15			
	3.2 Vom Schmerzpunkt zur Lösung: Maßnahmen mit der Lehrkräfte-Journey entwickeln	22			
	<i>Beispiel 1: Berufseinstieg stärken: Wie Coaching durch Lehrkräfte im Ruhestand dabei unterstützen kann.</i>	22			
	<i>Beispiel 2: Elternkommunikation neu organisieren: Wie eine digitale Plattform Professionalität und Entlastung schafft.</i>	24			
	<i>Beispiel 3: Organisation vereinfachen: Wie ein „Pädagogisches Reisebüro“ den Aufwand für Ausflüge und Fahrten reduziert.</i>	26			

Zusammenfassung

Die steigende Zahl unbesetzter Stellen und zunehmende Unterrichtsausfälle verdeutlichen den Handlungsdruck im Bildungssystem: **Der Lehrkräftemangel in Deutschland verschärft sich zusehends**. Dies wird im öffentlichen Diskurs häufig als Problem der Personalgewinnung diskutiert. In vielen Bundesländern wurden daher – und werden weiterhin – Beschlüsse gefasst, um den Quer- und Seiteneinstieg in den Lehrberuf zu vereinfachen oder diesen finanziell attraktiver zu machen. Ergänzend dazu möchten wir in dieser „PD-Impulse“-Veröffentlichung den Blick stärker auf die Lehrkräfte lenken, die bereits heute im Schuldienst tätig sind.

Diesem veränderten Fokus liegt unsere Überzeugung zugrunde, dass sich neue Perspektiven eröffnen, wenn man **Lehrkräftemangel auch als Symptom zunehmender Unzufriedenheit und steigender Belastungen** von Lehrkräften versteht. Die Konsequenz daraus: Sie reduzieren ihre Arbeitszeit, orientieren sich beruflich neu – oder werden krank.

Um auf Basis dieser Ausrichtung wirksame Handlungsansätze zum Umgang mit dem Personalmangel für die Verwaltung und Schulen abzuleiten, bedarf es einer Konkretisierung der Ausgangslage. Hierfür haben wir vonseiten der PD die Methode der **Lehrkräfte-Journey** entwickelt: Darin nehmen wir konsequent die **Perspektive von Lehrkräften** ein und definieren konkrete Schmerzpunkte als Ausgangspunkt für die Entwicklung jeweils passender Lösungen. Ein Schmerzpunkt ist dabei als wiederkehrendes Problem zu verstehen, mit dem Lehrkräfte bei der Ausübung ihrer Arbeit konfrontiert sind – und das sich auf ihre Zufriedenheit oder ihr Wohlbefinden auswirkt.

Die an die „Customer Journey“ aus dem Marketing angelehnte Methode haben wir im Rahmen einer **Pilotierung initial erprobt**. Daraus haben sich **handlungsleitende Fragestellungen auf zwei Ebenen** ergeben:

Hinweise und Beispiele zur praktischen Anwendung der Methode:

- / Wie arbeitet man mit der Lehrkräfte-Journey?
- / Wie lassen sich Maßnahmen entwickeln?
- / Wie kann die Verwaltung die Methode einsetzen?

Inhaltliche Ergebnisse aus der Pilotierung:

- / Wie lässt sich die Karriere einer Lehrkraft in Phasen und Tätigkeiten systematisieren?
- / Wie können Belastungen entlang der Phasen verortet werden?

Im Rahmen der Pilotierung haben wir das **Berufsleben von Lehrkräften in sechs Phasen** gegliedert – von der Berufsorientierung bis zum Ruhestand. Entlang dieser Phasen haben wir – gemeinsam mit Lehrkräften – über 100 Tätigkeiten erfasst und auf mögliche Belastungen untersucht. Auf diese Weise konnten wir bereits 90 Schmerzpunkte identifizieren.

1 Deutscher Bildungsserver. (2025). Quer- und Seiteneinstieg für Lehrkräfte: Voraussetzungen für den Seiteneinstieg zum Lehramt. https://www.bildungsserver.de/schule/quereinsteiger-seiteneinsteiger-1573-de.html#Nordrhein_Westfalen. Zuletzt abgerufen am 17. Juni 2026.

Ausgewählte Erkenntnisse aus der Pilotierung

- / **Das Berufsbild wird in seiner ganzen Breite sichtbar:** Die Lehrkräfte-Journey zeigt, wie viele Tätigkeiten über das Unterrichten hinausgehen und verdeutlicht, wie die Gleichzeitigkeit von pädagogischen und administrativen Aufgaben zu besonderer Belastung führen kann.
- / **Für Lehrkräftezentrierung braucht es Lehrkräfte:** Nur der Einbezug von Lehrkräften erlaubt den Perspektivwechsel und eine „echte“ Nutzendenorientierung. Die Entwicklung der Lehrkräfte-Journey während der Pilotierung war von zahlreichen Anpassungen und kontinuierlichen Präzisierungen geprägt und hat bewiesen, wie wichtig Berichte aus der Praxis für ein tiefes Verständnis des Berufsbildes sind.
- / **Aus Schmerzpunkten lassen sich konkrete Ansatzpunkte für Maßnahmen ableiten:** Indem Schmerzpunkte konkreten Tätigkeiten zugeordnet werden, wird sichtbar, wo genau Entlastung ansetzen muss. Diffuse Störgefühle können entlang der Lehrkräfte-Journey systematisch einer Tätigkeit oder mehreren Tätigkeiten zugeordnet werden, sodass zielgerichtete Maßnahmen entwickelt werden können.
- / **Mehr Personal bleibt wichtig, reicht aber allein nicht aus:** Viele Belastungen von Lehrkräften lassen sich etwa auf die Vielzahl unterrichtsferner Tätigkeiten, veraltete Systeme oder ineffiziente Prozesse zurückführen, die sich nicht oder nicht nur mit mehr Personal auflösen lassen.
- / **Die Verwaltung ist handlungsfähig:** Die Pilotierung zeigt diverse Ansatzpunkte auf, um das Erleben angenehmer und aktiver Lehrkräfte im Schulalltag positiv zu beeinflussen. Entsprechende Maßnahmen fallen häufig in den bestehenden Handlungsspielraum der Bildungsverwaltung beziehungsweise Schulen, sodass kurzfristige Verbesserungen möglich sind.

Auch langfristige Veränderungen der systemischen Rahmenbedingungen bleiben wichtig und sollten weiterverfolgt werden. Sie sollten jedoch kurzfristige Verbesserungen nicht ausbremsen, sondern parallel als eigener Handlungsstrang vorangetrieben werden.

Einsatzmöglichkeiten der Methode

Die Lehrkräfte-Journey kann von Bildungsverwaltungen und anderen Akteuren im Bildungssystem für unterschiedliche Zwecke eingesetzt werden. Dabei kann es hilfreich sein, die Lehrkräfte-Journey auf regionale Besonderheiten anzupassen oder die Erhebung mit repräsentativen Umfragen zu validieren, um Prioritäten ableiten zu können.

- / **Bedarfe zielgruppen- und kontextspezifisch erheben:** Die Lehrkräfte-Journey kann als systematisches Analyseraster genutzt werden, um Belastungen von Lehrkräften (oder anderen Zielgruppen) besser zu verstehen und anzugehen.
- / **Austausch unterstützen:** Die Lehrkräfte-Journey dient als einheitliche Verständigungsgrundlage für die Akteure im Bildungssystem und hilft, Diskussionen zu versachlichen und zu systematisieren.
- / **Maßnahmen bedarfsgerecht (weiter-)entwickeln:** Maßnahmen können während ihrer Entwicklung an konkreten Schmerzpunkten ausgerichtet werden oder bei ihrer Evaluation auf ihre Wirkung in der Lehrkräfte-Journey überprüft werden.
- / **Maßnahmenportfolios strategisch ausrichten:** Als Steuerungswerkzeug macht die Lehrkräfte-Journey sichtbar, welche Schmerzpunkte besonders verbreitet oder gravierend sind und welche (von wem) adressiert werden beziehungsweise werden sollten.

Die Methode der Lehrkräfte-Journey kann die **Handlungsfähigkeit der Verwaltung** im strukturierten Umgang mit dem Lehrkräftemangel stärken: Sie systematisiert und konkretisiert Ursachen hoher Belastung und zeigt Ansatzpunkte für Verbesserungen auf. So kann die Lehrkräfte-Journey dazu beitragen, die Arbeitsbedingungen im System Schule **schrittweise und wirksam** zu verbessern – stets mit dem Ziel vor Augen, Lehrkräfte langfristig gesund und motiviert im Schuldienst zu halten.

Einleitung

Lehrkräftemangel aus einer neuen Perspektive betrachten

Im Zentrum der aktuellen Debatte um den Lehrkräftemangel steht die Frage, wie sich wieder mehr Menschen für den Schuldienst gewinnen lassen. Weniger Aufmerksamkeit erhalten dabei die Lehrkräfte, die bereits im Bildungssystem arbeiten. Hier liegt ein nach unserer Einschätzung bislang unterschätzter **Hebel, der die Personalsituation an Schulen verbessern könnte**.

Wir sind überzeugt: Lösungsansätze, die auf der Grundlage von konkreten Belastungen im Schulalltag entwickelt und angewandt werden, haben großes Potenzial, **krankheitsbedingten Ausfällen, belastungsbedingten Arbeitszeitreduktionen und Austritten aus dem Schuldienst** entgegenzuwirken. Die dadurch gewonnenen personellen Ressourcen können den Lehrkräftemangel abmildern.

Neue Herangehensweise für die Verwaltung

Genau an dieser Stelle setzt die in dieser „PD-Impulse“-Veröffentlichung vorgestellte Methode der „Lehrkräfte-Journey“ an: Sie stellt die **Lehrkräfte und ihre Bedarfe in den Mittelpunkt** und bietet der Bildungsverwaltung ein **Instrument, dem Personalmangel an Schulen neu zu begegnen**. Dabei wird die ursprünglich aus dem Marketing- und Service-Design stammende Methodik der „Customer Journey“ (s. Abschnitt 2.1) auf die unterschiedlichen Phasen im Berufsleben von Lehrkräften übertragen – vor, während und nach dem Schuldienst. Auf Basis bundesweit durchgeführter Interviews und Fokusgruppen mit Lehrkräften wurde sie für den Bildungskontext angepasst und im Rahmen einer Pilotierung für die beispielhafte Entwicklung neuer Lösungsansätze genutzt.

Bestandslehrkräfte in den Fokus rücken

Der Lehrkräftemangel hat dramatische Dimensionen erreicht, wie sich eindrücklich in den Zahlen niederschlägt: Zum Schuljahresbeginn 2024/25² waren rund 17.400 Stellen unbesetzt, und langfristige Prognosen sprechen von bis zu 177.000 fehlenden Lehrkräften im Jahr 2035³. Die öffentliche und politische Aufmerksamkeit richtet sich bislang vor allem auf diese wachsende Personallücke im System. Entsprechend konzentrieren sich viele Maßnahmen auf die Gewinnung zusätzlicher Lehrkräfte. Sei es durch erleichterte Zugänge für Quer- und Seiteneinsteiger:innen, finanzielle Anreize oder verstärkte Rekrutierungsinitiativen. Diese Zahlen erfassen jedoch nur einen Teil der Realität.

Denn gleichzeitig zeigen sich entlang der beruflichen Laufbahn von Lehrkräften erhebliche Potenziale: Beispielsweise scheiden 41 Prozent der Lehramtsstudierenden noch während des Studiums aus – bevor sie überhaupt den Schuldienst erreichen.⁴ Die Teilzeitquote von Lehrkräften an allgemeinbildenden Schulen liegt 12,2 Prozent über der durchschnittlichen Quote für alle Wirtschaftsbereiche⁵. Die krankheitsbedingten Fehlzeiten sowie die Anzahl langzeiterkrankter Beschäftigter liegen im Bereich Schule höher als in anderen Berufen. Einer repräsentativen Umfrage aus dem Jahr 2023 zufolge, beobachten mehr als 60 Prozent der Schulleitungen ein Wachstum krankheitsbedingter Ausfälle im Kollegium.⁶

Mehr Personal reicht als Lösung allein nicht aus

In der stark zahlengetriebenen Debatte über unbesetzte Stellen gerät die Situation der bereits tätigen Lehrkräfte oft in den Hintergrund. Dabei sollten sie bei einer ganzheitlichen Betrachtung des Lehrkräftemangels genauso berücksichtigt werden – etwa im Hinblick auf den sinnvollen Einsatz ihrer Arbeitszeit oder ihre Arbeitsbedingungen. Denn die wiederholte von Interessenvertretungen angemahnte hohe Belastung von Lehrkräften führt dazu, dass diese vergleichsweise häufiger in Teilzeit arbeiten, krankheitsbedingt ausfallen oder sich beruflich umorientieren. Zudem droht sich der Personalmangel perspektivisch noch weiter zu verschärfen, wenn sich tendenziell immer weniger Menschen aufgrund der sinkenden Attraktivität des Berufsbildes für den Beruf entscheiden.

2 Statistisches Bundesamt (DESTATIS). (2025). Lehrkräftemangel an Schulen. <https://de.statista.com/themen/10477/lehrermangel-in-deutschland/-topicOverview>. Zuletzt abgerufen am 22.05.2026.

3 Dohmen, D. (2024). Lehrkräftemangel! Und kein Ende in Sicht. FiBS-Forum Nr. 79. Forschungsinstitut für Bildungs- und Sozialökonomie. S. 3f.

4 Stifterverband für die Deutsche Wissenschaft. (2024). Der Lehrkräftetrichter – Länderausgabe Nr. 6. S. 4f.

5 Statistisches Bundesamt (DESTATIS). (2026). Teilzeitquote bei Lehrkräften an allgemeinbildenden Schulen auf 43,1 % im Schuljahr 2023/24 gestiegen. https://www.destatis.de/DE/Presse/Pressemitteilungen/2025/08/PD25_N042_21.html. Zuletzt abgerufen am 22.05.2026.

6 Verband Bildung und Erziehung. (2025). Lehrkräftegesundheit in Gefahr. <https://www.vbe.de/presse/presse-dienste/presse-dienste-2025/lehrkraeftegesundheit-in-gefahr>. Zuletzt abgerufen am 22.05.2026.

Blick auf Berufsverlauf eröffnet Lösungsansätze

Die Tendenz, dass immer mehr aktive Lehrkräfte ihre Arbeitszeit reduzieren oder vorzeitig aus dem Schuldienst ausscheiden⁷, verweist auf ein vielschichtiges Ursachengefüge. Dieser Komplexität werden rein quantitative Ansätze nicht gerecht. Wer wirksame Maßnahmen entwickeln will, muss verstehen, wie Lehrkräfte ihre Ausbildung und ihren Beruf erleben und an welchen Punkten im Bildungssystem Auslöser für Arbeitszeitreduktion, Krankheit oder Kündigung entstehen.

Bedarfe konkretisieren und Handlungsfähigkeit steigern – durch Lehrkräftezentrierung

Die Methode der „Lehrkräfte-Journey“ hat das Potenzial, diese Übersetzungsleistung zu erbringen: Sie ist ein analytisches Werkzeug, das – aufbauend auf dem methodischen Prinzip der „Nutzendenzentrierung“ (s. Abschnitt 2.1) – die Lehrkräfte in den Mittelpunkt stellt. Herausforderungen in der Ausbildung und im Arbeitsalltag an der Schule werden aus ihrer Perspektive detailliert erfasst und als Schmerzpunkte (s. Abschnitt 2.2) systematisiert. Die Verbindung konkreter Schmerzpunkte mit einzelnen Tätigkeiten macht abstrakte Problemlagen besser greifbar. So konkretisiert die Methode die Problemlagen der Lehrkräfte und ermöglicht der Bildungsverwaltung, zielgerichtete, bedarfsgerechte Maßnahmen abzuleiten.

Aufbau des Impulspapiers

In der vorliegenden PD-Impulse-Untersuchung geben wir zunächst einen Überblick über die Herkunft der Methode sowie das Vorgehen bei der Pilotierung (s. Abschnitte 2.1 und 2.2). Darauf aufbauend erläutern wir im Abschnitt 2.3 die Anwendungsschritte der Lehrkräfte-Journey. Anschließend stellen wir im Abschnitt 3.1 die inhaltlichen Ergebnisse der Pilotierung zu zentralen Tätigkeiten und Schmerzpunkten in den verschiedenen Phasen der Berufslaufbahn dar. Anhand von drei exemplarisch vorgestellten Maßnahmen zeigen wir, wie sich die aus der Perspektive der Lehrkräfte identifizierten Herausforderungen in konkrete Lösungen überführen lassen (s. Abschnitt 3.2). Abschließend fassen wir die Erkenntnisse aus der Pilotierung der Methode zusammen und schlagen Anwendungsmöglichkeiten der Lehrkräfte-Journey für Bildungsverwaltungen vor (s. Kapitel 4).

7 Dohmen, D. (2026). Massenexodus der Lehrkräfte? Eine Analyse der Abgänge aus dem Schuldienst bis einschließlich Schuljahr 2024/25. FiBS-Policy Paper Nr. 9. FiBS Forschungsinstitut für Bildungs- und Sozialökonomie. <https://www.fibs.eu/referenzen/publikationen/publikation/massenexodus-der-lehrkraefte-eine-analyse-der-abgaenge-aus-dem-schuldienst-2-ergaenzte-auflage/>.

Die Lehrkräfte-Journey als Analyse- und Gestaltungsmethode

Um die Methode der Lehrkräfte-Journey perspektivisch selbst anzuwenden, ist es hilfreich, die konzeptionellen Grundlagen zu verstehen. Des Weiteren ist es wichtig, die Logik des Vorgehens – von der Identifikation von Tätigkeiten und Schmerzpunkten hin zur anschließenden Entwicklung von Maßnahmen – nachzuvollziehen. Entsprechend erläutern wir im Folgenden neben der theoretischen Einordnung auch ihre exemplarische Erprobung im Rahmen der Pilotierung sowie die wesentlichen Schritte ihrer praktischen Anwendung.

Konzeptionelle und theoretische Grundlagen

Customer Journey als Vorbild

Die Nutzung sogenannter „Customer Journeys“ hat ihre Wurzeln im Marketing und Service Design⁸. Dort wird sie eingesetzt, um Prozesse – etwa einen Kaufprozess – konsequent aus Sicht der Nutzer:innen beziehungsweise Kundinnen und Kunden zu beschreiben, zu analysieren und weiterzuentwickeln. Eine „Journey“ beschreibt in diesem Zusammenhang die Abfolge von Phasen und Kontaktpunkten, die eine Person im Verlauf eines bestimmten Prozesses durchläuft. Beispielsweise bei der Suche, Auswahl, Nutzung oder erneuten Inanspruchnahme eines Produkts oder einer Dienstleistung.

Methodisch ist eine „Journey“ in der Regel in mehrere Schritte gegliedert: Zunächst wird die **Perspektive einer ausgewählten Zielgruppe** eingenommen und der betrachtete Prozess auf Basis vorliegender Daten und Informationen kleinteilig in **aufeinanderfolgende Phasen und Tätigkeiten** aufgeschlüsselt. Anschließend wird dies unter Einbezug qualitativer und quantitativer Daten (z. B. aus der Marktforschung und ggf. durch eigene Erhebungen) geschärft und um Erwartungen und Schmerzpunkte ergänzt. Als Schmerzpunkte werden Hindernisse, Belastungen oder negative Erlebnisse der Zielgruppe bei der Nutzung eines Produkts oder Services verstanden.

⁸ Vgl. unter anderem aus dem Bereich Marketing (B2B): Purmonen, A., Jaakkola, E., & Terho, H. (2023). B2B customer journeys: Conceptualization and an integrative framework. *Industrial Marketing Management*, Volume 113, S. 74–87. <https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2023.05.020>.

Das Vorgehen fußt auf dem methodischen Prinzip der **Nutzendenzentrierung**. Dies besteht darin, die Bedürfnisse, Fähigkeiten und Lebenswirklichkeiten der Nutzenden einer Dienstleistung oder eines Produkts von Beginn an konsequent in den Mittelpunkt aller Konzeptions- und Gestaltungsentscheidungen zu stellen. Der Mehrwert liegt darin, **komplexe Abläufe aus Sicht der betroffenen Personen zu rekonstruieren**. Dadurch lassen sich Schwachstellen in Prozessen systematisch und unabhängig von technischen oder organisatorischen Grenzen identifizieren. Zugleich schafft die Methode eine Grundlage, um **Verbesserungsbedarfe zu identifizieren, priorisieren und in Maßnahmen** zu übersetzen.

Übertragung auf die Berufspraxis von Lehrkräften

In der **Lehrkräfte-Journey** greifen wir diese methodischen Prinzipien auf und bringen sie für den Bildungsbereich zur Anwendung. Wir stellen die **Lehrkräfte in den Mittelpunkt** und „zerlegen“ ihr Berufsleben in seine Einzelteile. So identifizieren wir konkrete Schmerzpunkte entlang der unterschiedlichen Phasen und Tätigkeiten.

Diese bilden die Grundlage zur **Entwicklung von Maßnahmen zur Auflösung dieser Schmerzpunkte**. Damit eröffnet sich der Raum für eine **lehrkräftezentrierte Herangehensweise**, die den Blickwinkel verändert und neben der Problemanalyse auch Lösungen entwickelt, die in der Praxis – sowohl in der Verwaltung als auch an den Schulen – umsetzbar sind.

Grenzen der Methode

Die Methode reduziert Komplexität, indem sie das Berufsleben von Lehrkräften typisiert und dadurch notwendigerweise vereinfacht. Sie bildet möglichst viele Phasen und Tätigkeiten ab, auch wenn nicht alle Lehrkräfte diese vollständig, in derselben Reihenfolge oder der gleichen Weise durchlaufen.

Unterschiede zwischen Bundesländern und Kommunen, individuellen Ausgangslagen und Erwerbsverläufen werden in unserer übergreifenden Darstellung nur begrenzt berücksichtigt. Wir empfehlen, die **Lehrkräfte-Journey an regionale Bedingungen anzupassen** und hierfür zusätzliche Daten zu erheben (s. Abschnitt 2.3).

Zudem lenkt die Strukturierung der Lehrkräfte-Journey entlang von Schmerzpunkten den Blick vor allem auf negative Aspekte. Eine Erweiterung des Betrachtungsraums um positive Erfahrungen – mit dem Ziel, diese zu verstärken – stellen wir im Folgenden nicht in den Fokus. Wir sehen dies aber als eine wertvolle Ergänzung des Vorgehens, schließlich gelingt es Lehrkräften vielfach, sich trotz bestehender Schmerzpunkte immer wieder erfolgreich für ihre Arbeit zu motivieren. Ein Verständnis dafür, welche positiven Erfahrungen oder Entlastungsmomente besonders wirksam sind, liefert wichtige Anhaltspunkte dafür, welche bestehenden Strukturen oder Unterstützungsangebote gezielt gestärkt und übertragen werden können.

Vorgehen bei der Pilotierung der Methode

Zur Validierung der Methode haben wir die Lehrkräfte-Journey in einem mehrstufigen, iterativen Verfahren entwickelt. Ausgangspunkt dafür waren Überlegungen zur Anpassung der Methode sowie inhaltliche Vorarbeiten der PD. Hierzu wurden wissenschaftliche Erkenntnisse mit Erfahrungen aus der Beratung und der Schulpraxis zusammengeführt. Darauf aufbauend wurde eine **erste Entwurfsfassung der Lehrkräfte-Journey erarbeitet**, die das Berufsleben von Lehrkräften in Phasen und die zugehörigen Tätigkeiten abbildete.

Anschließend wurde diese Entwurfsfassung in **leitfadengestützten Interviews mit Expertinnen und Experten**, also Lehrkräften und weiteren Personen aus dem Schuldienst, diskutiert. Gemeinsam konnten wir so die Phasen und Tätigkeiten ergänzen, schärfen und teilweise neu zuschneiden.

Im Ergebnis entstand eine **Lehrkräfte-Journey mit 6 Phasen und über 100 Tätigkeiten**.

In einem nächsten Schritt wurden **Fokusgruppen mit angehenden, aktiven und ehemaligen Lehrkräften** durchgeführt und **zentrale Schmerzpunkte** entlang der erfassten Tätigkeiten **identifiziert**. So konnten wir auch zunächst allgemeine Problembeschreibungen konkreten Situationen im Berufsverlauf zuordnen. Auf diese Weise konnten wir **über 90 Schmerzpunkte identifizieren**.

Zu diesen sammelten wir von den teilnehmenden Lehrkräften der Fokusgruppen Vorschläge für Lösungsansätze ein und recherchierten bestehende Maßnahmen in allen 16 Bundesländern. Darauf aufbauend entwickelten wir gemeinsam mit weiteren Bildungsexpertinnen und -experten der PD in Workshops **beispielhafte Maßnahmen zur Auflösung der Schmerzpunkte**.

Am Ende des Prozesses standen **Maßnahmen**, die beispielhaft aufzeigen, wie Bildungsverwaltungen, Schulträger und Schulen mit den Ergebnissen einer Lehrkräfte-Journey Verbesserungen im System umsetzen können.

Praktische Anwendung der Methode

Für den **selbstständigen Aufbau oder die Weiterentwicklung einer Lehrkräfte-Journey** sollten einige leitende methodische Überlegungen und zentrale Arbeitsschritte beachtet werden. Wesentlich für die Qualität der Lehrkräfte-Journey ist, wiederholt **Expertinnen und Experten aus der Praxis einzubeziehen**: Die Beteiligung von Lehrkräften an der Erhebung stellt sicher, dass Tätigkeiten und Schmerzpunkte nutzendenzentriert erfasst werden. Bei der Maßnahmenentwicklung sollten Akteure verschiedener Ebenen wie Schule, Schulträger und Bildungsministerium mitwirken, um die Maßnahmen anschlussfähig zu gestalten und im System zu verankern.

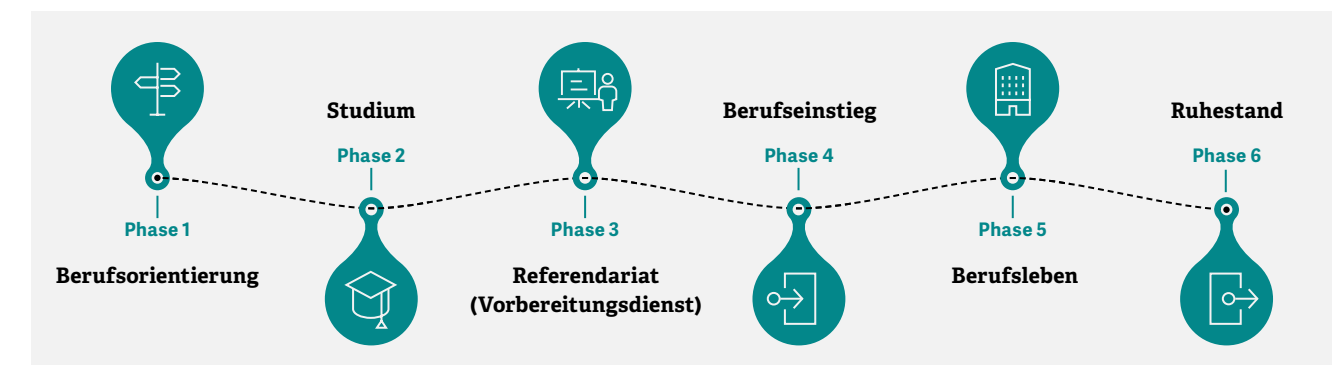
1. Ziel(e) und Untersuchungsgegenstand der Lehrkräfte-Journey festlegen

Zunächst sollten das Ziel und der Untersuchungsgegenstand der Analyse analog einer Forschungsfrage definiert werden. Im Vorfeld der hier beschriebenen Lehrkräfte-Journey etwa sollten – ausgehend vom Lehrkräftemangel an Schulen – vor allem solche **Schmerzpunkte von Lehrkräften** identifiziert werden, die potenziell zu **Arbeitszeitreduktion, Krankheit oder Kündigung** führen. Je nach Erkenntnisinteresse kann sich eine Lehrkräfte-Journey auch beispielsweise auf Lehrkräfte bestimmter Fächer, Schulformen oder Regionen konzentrieren. Auch einzelne Phasen im Berufsleben einer Lehrkraft, beispielsweise die Ausbildung oder der Berufseinstieg, lassen sich gesondert betrachten, wobei empfehlenswert ist, die jeweils angrenzenden Phasen stets mit zu berücksichtigen.

2. Phasen der Lehrkräfte-Journey definieren

Im nächsten Schritt wird das Berufsleben von Lehrkräften in chronologische Phasen abgegrenzt. Sie bilden eine erste Grundstruktur, wobei es zu wiederholten Überarbeitungen des Zuschnitts dieser Phasen kommen kann. Die Phasen stehen zunächst gleichwertig nebeneinander – ohne Gewichtung oder Berücksichtigung ihres zeitlichen Umfangs.

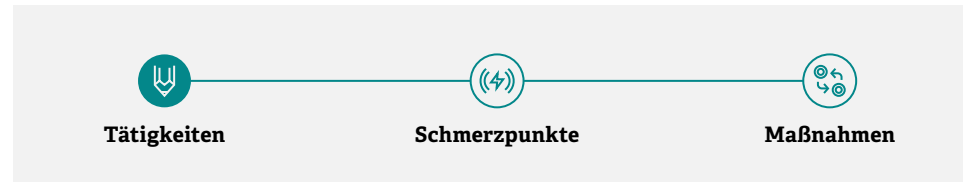
Im Rahmen der Pilotierung der Methode hat sich die folgende Struktur als tragfähig erwiesen und kann als Orientierung dienen:



Entscheidend ist nicht, dass jede Lehrkraft jede Phase in dieser Reihenfolge durchläuft, sondern dass eine eingängige Struktur für die systematische Erfassung von Tätigkeiten entsteht.

3. Tätigkeiten je Phase beschreiben

Im nächsten Schritt werden die **Tätigkeiten beschrieben, die angehende und aktive Lehrkräfte in den betrachteten Phasen** typischerweise ausführen. Diese können initial gesammelt und anschließend unter Einbezug von Lehrkräften geschärft und ergänzt werden.



Dabei sollten die **Tätigkeiten möglichst aktiv formuliert** werden, etwa:

- / Unterrichtsstunden vor- und nachbereiten
- / Klassenarbeiten korrigieren
- / Elterngespräche terminieren, vorbereiten, führen und dokumentieren
- / Lernentwicklungsberichte erstellen
- / Im Unterricht mit Störungen und Widerstand umgehen
- / Abstimmungen mit zusätzlichem (sonder-)pädagogischen Personal an Schule durchführen

Die Sammlung der **Tätigkeiten** ermöglicht es, Erfahrungen nicht nur allgemein, sondern in Bezug auf konkrete Situationen des Berufsalltags zu erfassen.

4. Schmerzpunkte entlang der Tätigkeiten erfassen

Im **Zentrum der Methode steht die Identifikation von Belastungen**, die als „**Schmerzpunkte**“ systematisiert erfasst werden. Gemeint sind wiederkehrende Belastungen oder negative Erlebnisse von Lehrkräften, die im Zusammenhang mit ihren Tätigkeiten auftreten. Diese können organisatorischer, emotionaler, fachlicher, sozialer oder administrativer Art sein.



Entlang der Phasen und Tätigkeiten wird zunächst analytisch abgefragt,

- / an welchen Stellen negative Erlebnisse auftreten,
- / wie sich diese ausprägen und
- / welche Folgen damit verbunden sind.

Hierfür eignen sich **Interviews und Fokusgruppen**. Wichtig ist an dieser Stelle noch nicht, dass Schmerzpunkte von allen interviewten Personen oder Fokusgruppenteilnehmenden gleichermaßen empfunden werden. Eine **repräsentative Validierung** – etwa über eine umfangreiche Befragung – sollte sich dieser Erkundung anschließen, damit die **Schmerzpunkte priorisiert** werden können.

Die Kunst der Methode liegt in der **wiederkehrenden Rückbesinnung auf die Tätigkeiten**. Es gilt,

- / allgemeine Beschwerden (z. B. „fehlende Arbeitszeiterfassung“, „keine Zeit“),
- / festgestellte Tatsachen (z. B. „kein Arbeitsplatz in der Schule“) oder
- / diffuse Gefühlslagen (z. B. „man fühlt sich alleingelassen“)

auf **konkrete Tätigkeiten zurückzuführen** und den **Schmerzpunkt möglichst konkret herauszuarbeiten**. Einige Tätigkeiten werden mit keinem, andere mit einem und weitere mit mehreren Schmerzpunkten verbunden sein.

5. Maßnahmen aus Schmerzpunkten ableiten

Aufbauend auf den identifizierten Schmerzpunkten folgt im nächsten Schritt die Entwicklung geeigneter Maßnahmen.



Die zentrale Frage lautet: **Was kann den Schmerzpunkt wirksam auflösen oder reduzieren?**

Geeignete Maßnahmen zeichnen sich in diesem Kontext dadurch aus, dass sie

- / direkt an einer **konkreten Tätigkeit** und dem damit **verbundenen Schmerzpunkt** ansetzen,
- / sich in **Schritte zur Umsetzung** übersetzen lassen und
- / das berufliche **Erleben von Lehrkräften spürbar verbessern**.

Hierfür sollten idealerweise die **relevanten Akteure der beteiligten Ebenen** zusammenarbeiten, um stimmige Maßnahmen zu erarbeiten. Dies können zum Beispiel **Mitarbeitende der Schulaufsicht**, der **Schulträger** oder des **Ministeriums** sein sowie **Lehrkräfte** und **Schulleitungen**. Ergänzend kann der Blick auf bestehende Lösungsansätze in anderen Ländern Impulse für die Maßnahmenentwicklung liefern.

Die Entwicklung von Maßnahmen selbst kann im Rahmen moderierter Workshops mithilfe klassischer oder innovativer Methoden (z. B. Design Thinking) erfolgen. Dabei gilt: Bei der **Entwicklung von Maßnahmen ist immer die Zielgruppe – hier Lehrkräfte – einzubeziehen**. Nur so kann gewährleistet werden, dass diese Maßnahmen einen **Bezug zur jeweils aktuellen schulischen Praxis** haben.

Methodische Varianten

Die methodischen Prinzipien der Lehrkräfte-Journey lassen sich in zwei unterschiedliche Richtungen nutzen:

Lehrkräfte-Journey als Gestaltungsgrundlage für neue Maßnahmen

Ausgehend von Tätigkeiten und Schmerzpunkten werden Maßnahmen entwickelt, die idealerweise negative Erlebnisse von Lehrkräften in neutrale oder positive Erfahrungen umwandeln. Die Lehrkräfte-Journey dient dabei als strukturierende Grundlage, um Herausforderungen entlang konkreter Situationen in der Ausbildung und im Berufsalltag von Lehrkräften zu betrachten. Gleichzeitig unterstützt die Methode dabei,

- / Bedarfe zu konkretisieren,
- / Zusammenhänge zwischen verschiedenen Belastungen sichtbar zu machen und
- / Zuständigkeiten von Schule, Schulträger und Land beziehungsweise Kooperationspotenziale herauszuarbeiten.

Lehrkräfte-Journey als Prüfinstrument für bestehende Maßnahmen

Die Methode kann auch als Prüfinstrument für Maßnahmen dienen. Voraussetzung hierfür ist, dass eine vollständige Lehrkräfte-Journey bereits vorliegt.

Der Ausgangspunkt der Analyse ist in diesem Fall eine Maßnahme, die etwa in Konzeptform vorliegt, auf politischer Ebene gefordert oder von Interessenvertretungen eingebracht wird. Mithilfe der Lehrkräfte-Journey kann nun untersucht werden, ob diese Maßnahme dazu geeignet ist, auf bestimmte Tätigkeiten so einzuwirken, dass die damit verbundenen Schmerzpunkte aufgelöst oder verringert werden können.

Wenn eine Maßnahme keinen der Schmerzpunkte aus der Lehrkräfte-Journey adressiert, weist dies auf einen geringen Nutzen für die Zielgruppe hin.

Bei Bedarf kann in einem anschließenden Workshop mit Lehrkräften untersucht werden,

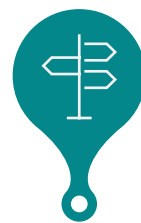
- / ob die Einschätzung zur Wirksamkeit der Maßnahme valide ist,
- / ob bisher nicht identifizierte Schmerzpunkte fehlen,
- / wie die Maßnahme verändert werden müsste, um (weitere) Schmerzpunkte aufzulösen.

Inhaltliche Ergebnisse: von Belastungen zu Lösungen

In diesem Kapitel bündeln wir ausgewählte inhaltliche Ergebnisse aus der Pilotierung der Lehrkräfte-Journey. Wir zeigen, welche Tätigkeiten und Schmerzpunkte den Berufsverlauf von Lehrkräften prägen und wie sich daraus konkrete Lösungsansätze ableiten lassen. Das macht die analytische Logik der Lehrkräfte-Journey sowie ihren Beitrag zur Entwicklung praxisnaher Maßnahmen im Lehrberuf greifbar.

Tätigkeiten und zentrale Schmerzpunkte im Berufsalltag

Im Rahmen der Pilotierung der Lehrkräfte-Journey haben wir die Tätigkeiten und Schmerzpunkte entlang einer typischen Berufsbiografie systematisch in Phasen erfasst und ausgewertet. Die nachfolgend dargestellten Befunde zeigen exemplarisch die **Abfolge der gewählten Phasen, welche beispielhaften Tätigkeiten** die Phase prägen und **welche Belastungen** jeweils damit einhergehen.



Phase 1

Berufsorientierung

Die Berufsorientierung beschreibt den Orientierungs- und Entscheidungsprozess von Studieninteressierten – von der ersten Auseinandersetzung mit dem Berufsbild der Lehrkraft bis zur Wahl eines Studiengangs. Die Studieninteressierten orientieren sich dabei an Vorbildern und anekdotischen Erfahrungen aus dem privaten Umfeld oder ihrer eigenen Schullaufbahn. Sie befassen sich mit ihren Interessen und Fähigkeiten, recherchieren Informationen und nutzen Beratungsangebote.

Die Informationslage zum Lehramtsstudium und zu möglichen Laufbahnen ist für Studieninteressierte nicht immer leicht zu überblicken. Je nach Bundesland, Hochschule, Schulform und Fächerkombinationen unterscheiden sich Informationsangebote und Zuständigkeiten teils deutlich. Dies erschwert insbesondere den Vergleich verschiedener Studien- und Laufbahnoptionen und kann zu Verunsicherung bei der Berufswahl führen.

Der Eindruck starrer Karrierepfade und einer langfristigen Bindung an ein Bundesland kann abschreckend sein. Zudem können uninformierte Entscheidungen in dieser Phase im weiteren Verlauf der Berufslaufbahn zu unerwarteten Belastungen führen, etwa in Form von hohen Korrekturaufwänden für Lehrkräfte, die zwei Hauptfächer beziehungsweise Sprachen gewählt haben.



Tätigkeiten

Ich **recherche** zu Studienangeboten in verschiedenen Bundesländern.

Ich informiere mich über **regionale Unterschiede** der Schulsysteme und die **Mobilität im Beruf**.

Ich entscheide mich für eine **Schulform und eine Fächerkombination**.



Schmerzpunkte

Es ist aufwendig: Die Informationen muss ich an unterschiedlichen Stellen suchen – für jedes Bundesland einzeln. Selbst dann kann ich nicht sicher sein, dass sie vollständig und aktuell sind.

Ich bin verunsichert: Ich möchte eigentlich in einem anderen Bundesland studieren und danach wieder in die Heimat ziehen. Doch ich bin unsicher, ob ich nach der Lehramtsausbildung so einfach das Bundesland wechseln kann.

Ich entscheide blind: Ich wähle meine Lieblingsfächer, weil sie mich interessieren. Dass ich bestimmte Fächerkombinationen aufgrund sehr hoher Korrekturaufwände später bereuen könnte und meiden sollte, ist mir nicht bewusst.



Phase 2

Studium

Im Studium werden angehende Lehrkräfte auf den Schuldienst vorbereitet. Der Erwerb von fachlichem Wissen in den gewählten Unterrichtsfächern und von Kompetenzen im Bereich Didaktik stehen im Vordergrund. Das Studium erfordert eine ausgeprägte Fähigkeit zur Selbstorganisation, da viele Wahlmöglichkeiten bestehen. Das Pensum von mindestens zwei Fachwissenschaften und Pflichtanteilen in den Bildungswissenschaften erfordert eine langfristige Planung, klare Prioritätensetzungen und den Überblick über verschiedene Modulordnungen. Studierende müssen Lehrveranstaltungen, Praxisphasen, Prüfungsleistungen und Fristen koordinieren.

Je nach Standort und Bundesland kann sich der Aufbau des Studiums stark unterscheiden. Dies gilt vor allem im Hinblick auf strukturelle Rahmenbedingungen wie unterschiedliche Prüfungsformate oder modulare Studienstrukturen. Das Lehramtsstudium schließt in der Regel mit dem ersten Staatsexamen oder einem „Master of Education“ ab, gefolgt vom Vorbereitungsdienst (Referendariat).

Darüber hinaus sind Praxisphasen an Schulen ein elementarer Baustein des Studiums. Studierende sammeln Unterrichtserfahrung, hospitieren, planen eigene Unterrichtsstunden und reflektieren ihr pädagogisches Handeln. Die Übertragung theoretischer Modelle auf reale Unterrichtssituationen stellt eine anspruchsvolle Transferleistung für viele Studierende dar. Dabei besteht die Gefahr, dass sie die erlernte Theorie nur unzureichend mit praktischen Erfahrungen verbinden.

Hohe administrative Hürden tragen zudem dazu bei, dass ein Teil der Studierenden trotz wachsender Zweifel oder des Wunsches nach Veränderung (Fach, Schulform) das Studium fortsetzt.



Tätigkeiten

Ich besuche **Lehrveranstaltungen zu theoretischen Grundlagen** der Erziehungswissenschaft und Didaktik.

Ich besuche viele **Lehrveranstaltungen in den Fachwissenschaften** meiner Unterrichtsfächer und absolviere die zugehörigen Prüfungen.

Ich **reflektiere meine Studienwahl** und erwäge gegebenenfalls einen **Fächerwechsel**.



Schmerzpunkte

Ich bin unvorbereitet: Im Praktikum erlebe ich einen Praxisschock – mir fehlt für viele pädagogische Aufgaben das Handwerkszeug.

Ich werde trotz Eignung aussortiert: Ich scheitere an einzelnen fachwissenschaftlichen Prüfungen im Studium, obwohl ich das Schulfach im Praktikum erfolgreich vermittelt habe.

Ich bin festgefahren: Erst im Praktikum merke ich, dass eines meiner Fächer nicht zu mir passt – aber die Wechselhürden sind so hoch, dass ich bleibe.



Referendariat (Vorbereitungsdienst)

Das Referendariat beziehungsweise der Vorbereitungsdienst ist die zweite Phase der Lehrkräfteausbildung. Es dient der praktischen Vorbereitung auf den eigenverantwortlichen Schuldienst. Das Referendariat endet in der Regel mit dem zweiten Staatsexamen. Es verbindet Unterrichtspraxis mit begleitender Ausbildung in Studienseminaren. Referendarinnen und Referendare hospitieren im Unterricht erfahrener Lehrkräfte, lernen schulische Abläufe kennen und übernehmen eigene Unterrichtsabschnitte.

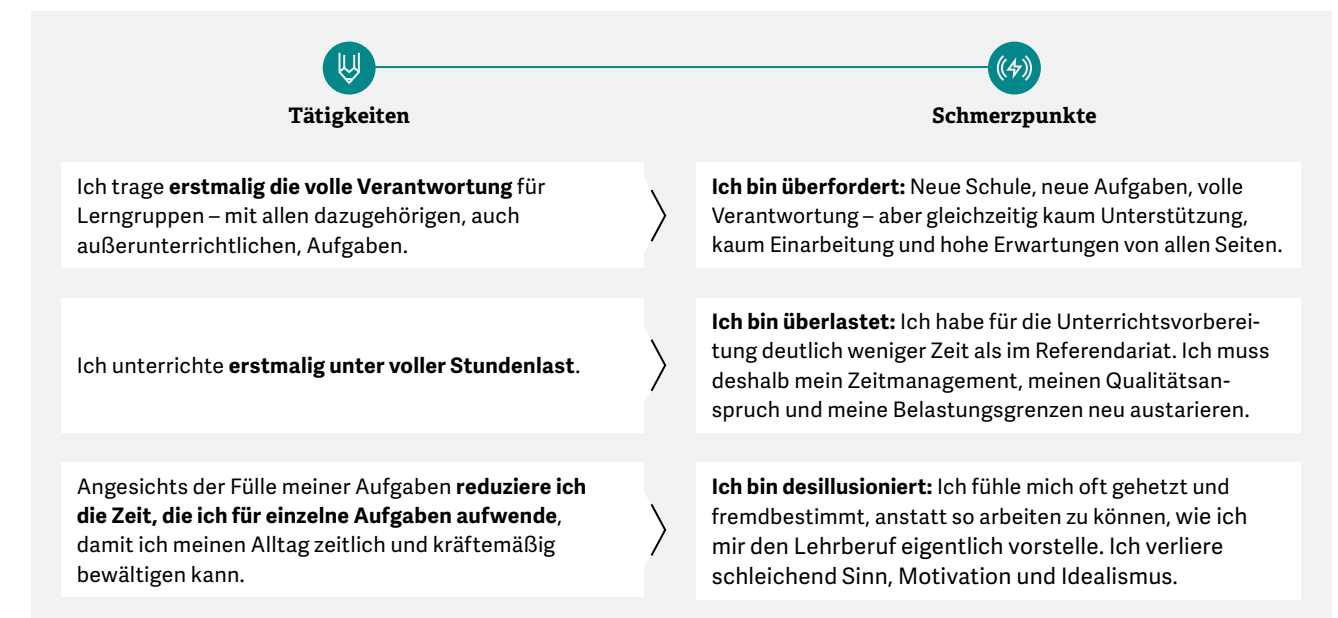
Mit dem Voranschreiten des Referendariats übernehmen Referendarinnen und Referendare eigenständig Klassen und tragen wachsende Verantwortung für Unterricht, Leistungsbewertung und Klassenführung. Dabei hat die Reflexion der eigenen Rolle als Lehrer:in eine große Bedeutung. Das Referendariat verlangt nicht nur die Entwicklung der eigenen Unterrichtspraxis, sondern auch die Auseinandersetzung mit der eigenen Persönlichkeit, Autorität, Kommunikationsfähigkeit und Belastbarkeit.



Berufseinstieg

Nach dem abgeschlossenen Referendariat folgt der Berufseinstieg als Phase der ersten eigenverantwortlichen Tätigkeit als Lehrkraft bis zur Entwicklung einer Routine im Schulalltag. Berufseinsteigende übernehmen erstmals die volle Unterrichtsverpflichtung und wachsen in schulische Abläufe sowie Zuständigkeiten hinein. Sie finden ihre Rolle im Kollegium sowie in der Organisation Schule – im Unterricht ebenso wie in weiteren Aufgabenbereichen.

Kennzeichnend ist, dass sie die Unterrichtspraxis, die volle Übernahme der Verantwortung und die Einbindung in schulische Strukturen von Beginn an parallel bewältigen müssen. Zugleich bleibt für die Unterrichtsvorbereitung und die Betreuung einzelner Schüler:innen deutlich weniger Zeit als im Referendariat.





Phase 5

Berufsleben

Die sich an den Berufseinstieg anschließende Phase ist der längste Abschnitt der Lehrkräfte-Journey: Er beginnt, nachdem eine Lehrkraft eine berufliche Routine entwickelt hat und reicht bis zum Ende ihrer Berufslaufbahn. Die Phase ist von einer hohen Zahl und Dichte an Aufgaben geprägt: Neben umfangreichen unterrichtsnahen Tätigkeiten erledigen Lehrkräfte vielfältige sozialpädagogische, administrative und (schul-)organisatorische Aufgaben.

Zusätzlich bilden sie sich fort und übernehmen weitere, zum Teil leitende Rollen in der Organisation Schule. Über den hohen Anteil unterrichtsferner Tätigkeiten gerät nicht selten das in den Hintergrund, was für viele Lehrkräfte den Kern ihres Berufs ausmacht: die Freude an der pädagogischen Arbeit. Das macht auch mögliche Beförderungen teils unattraktiv, da diese oftmals mit einem höheren Anteil an administrativen Aufgaben einhergehen.

Ein belastender Faktor im Berufsalltag ist der Umgang mit schwierigen sozialen Situationen – sei es im Klassenzimmer oder im Elterngespräch. Hierfür fühlen sich Lehrkräfte oftmals nicht ausreichend geschult oder unterstützt. Zudem berichten Lehrkräfte, dass sie aus strategischen Gründen ihr Stundendeputat reduzieren. Tatsächlich arbeiten sie jedoch im gleichen zeitlichen Umfang weiter, um ihrem fachlichen Anspruch gerecht zu werden.

Schließlich kann im Berufsleben die Frage aufkommen, ob eine Lehrkraft im Schuldienst bleiben kann oder ihn verlassen möchte – zum Beispiel wegen anhaltender Krankheit oder weil sie sich beruflich neu orientiert.



Tätigkeiten

Ich **bereite Unterricht sowohl vor als auch nach** und erledige Korrekturen – in großen Teilen auch zu Hause.

Ich **gehe auf unterschiedliche (Förder-)Bedarfe von Schülerinnen und Schülern ein**, erarbeite mir diese Themen selbstständig und nehme Beratungsangebote in Anspruch.

Ich muss **viele zusätzliche administrative, unterrichtsfremde Aufgaben** übernehmen – zum Beispiel Geräte aufbauen, E-Mails beantworten, Anträge bearbeiten und Exkursionen planen.

Ich **kommuniziere regelmäßig mit Eltern auf verschiedenen Kanälen** – dazu gehören auch anspruchsvolle und teils konfliktbeladene Gespräche. Ich komme den Dokumentationspflichten nach.

Ich bemühe mich – im Rahmen der begrenzten Möglichkeiten – um **berufliche Weiterentwicklung oder Beförderung**.



Schmerzpunkte

Mein Arbeitstag endet nie: Korrekturen und Vorbereitung ragen ständig in meine Freizeit hinein.

Ich habe Sorge, Schaden anzurichten: Mich belasten die große Verantwortung und die Angst, Fehler zu machen, wenn ich Schüler:innen mit Förderbedarf begleite, ohne dafür angemessen qualifiziert zu sein.

Es ist zu viel: Ich fühle mich chronisch überlastet, weil neben der pädagogischen Arbeit immer mehr administrative Aufgaben anfallen. Der Anteil ist so groß, dass die Freude am Beruf in den Hintergrund tritt.

Aufwendig und belastend: Der hohe Kommunikations- und Dokumentationsaufwand sowie die konfliktreichen Elterngespräche belasten mich psychisch. Häufig fehlt mir das kommunikative Handwerkszeug.

Beförderung? Nein Danke! Funktionsstellen versprechen selten spannende Führungsaufgaben, dafür umso mehr Verwaltung. Da dies wenig attraktiv für mich ist, sind meine Aufstiegsmöglichkeiten begrenzt.



Phase 6

Ruhestand

Der Austritt aus dem Schuldienst markiert das offizielle Ende der beruflichen Laufbahn einer Lehrkraft. Einige von ihnen möchten sich auch im Ruhestand noch in das System Schule einbringen. Da läge es nahe, sich als Vertretungslehrkraft anzubieten. Dies wird angesichts des Lehrkräftemangels auch politisch befürwortet.

Dagegen spricht jedoch eine hohe Belastung durch den direkten Einsatz im Klassenzimmer und die sich stetig wandelnden Anforderungen an den Beruf. Stattdessen sollte es für Lehrkräfte im Ruhestand, die sich weiterhin im Schuldienst engagieren möchten, unkomplizierte, eventuell institutionalisierte Möglichkeiten geben, ihr Wissen und ihre Erfahrung jenseits des Unterrichtens zu vermitteln. Denkbar wären beispielsweise neue Rollen in Mentoring- oder Coaching-Formaten oder der Einsatz im Schuldienst außerhalb des Klassenzimmers. So könnten Lehrkräfte im Ruhestand etwa Unterrichtsmaterialien entwickeln oder Klassenarbeiten korrigieren. Letzteres könnte auch vorzeitigen Pensionierungen vorbeugen.

Ehemalige Lehrkräfte, die sich jenseits der klassischen Formate einbringen möchten, müssen derzeit jedoch noch viel Eigeninitiative aufbringen. Diejenigen Lehrkräfte, die das nicht tun, wenden sich nach dem Ausscheiden aus dem Schulbetrieb anderen Tätigkeitsfeldern zu – trotz intrinsischer Motivation für das System Schule. So lässt die Schule langjährig erworbenes Wissen, vielseitige Erfahrungen und wertvolle Kompetenzen ungenutzt.



Tätigkeiten

Ich kehre **als Vertretungslehrkraft** für eine begrenzte Zeit in den Beruf zurück.

Ich suche **Möglichkeiten, meine Erfahrung und mein Wissen weiterzugeben**, zum Beispiel als Mentor:in.



Schmerzpunkte

Das halte ich nicht durch: Ich möchte mich in die Schule einbringen – aber die Belastung in dieser Rolle ist auf die Dauer in meinem Alter zu hoch.

Mir fehlen Optionen: Ich würde gerne Schulen unterstützen, aber nicht mehr als Lehrkraft. Alternativen sind Mangelware, deshalb suche ich mir ein anderes Engagement außerhalb des Schulsystems.

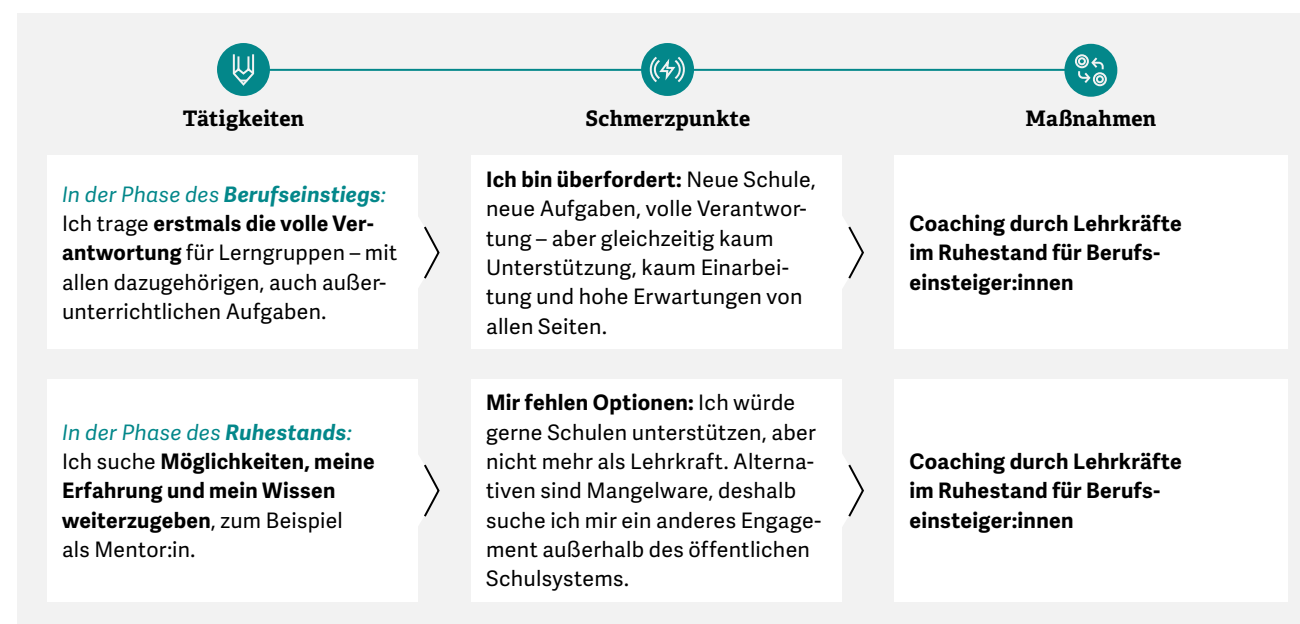
Vom Schmerzpunkt zur Lösung: Maßnahmen mit der Lehrkräfte-Journey entwickeln

Im Rahmen der Pilotierung der Methode haben wir in Workshops Maßnahmen für ausgewählte Tätigkeiten und Schmerzpunkte entwickelt und mittels Recherchen um bestehende Lösungsansätze ergänzt. Um die Logik der Maßnahmenentwicklung zu veranschaulichen, stellen wir im Folgenden exemplarisch drei Ergebnisse aus den Workshops vor.



Beispiel 1

Berufseinstieg stärken: Wie Coaching durch Lehrkräfte im Ruhestand dabei unterstützen kann.



Ausgangslage und Problemstellung

Im Berufseinstieg steigen die Anforderungen an Lehrkräfte in besonderer Weise. Sie müssen gleichzeitig Klassen führen, Konflikte bewältigen, sich im Kollegium orientieren und eigenständig unterrichten – und dies bei vollem Stundendeputat und noch fehlender Routine. Das kann rasch in Überforderung umschlagen. Daraus entstehen Unsicherheit, Überlastung und das Gefühl, mit zentralen Herausforderungen allein gelassen zu werden.

Ein anderes Bild zeigt sich bei bereits pensionierten Lehrkräften: Einige von ihnen möchten sich weiterhin in der Schule einbringen. Über einen Einsatz als Vertretungslehrkraft hinaus sind entsprechende Möglichkeiten jedoch kaum bekannt oder etabliert. Wer sich nicht im Unterricht, sondern in anderer Form engagieren möchte, findet bislang nur wenige passende Angebote.

Möglicher Lösungsansatz

Ein Coaching-Programm für Lehrkräfte im Berufseinstieg könnte einen strukturierten und niedrigschwelligen Unterstützungsrahmen schaffen, der Orientierung, Reflexion und Stabilisierung im Schulalltag ermöglicht. Zugleich eröffnet es pensionierten Lehrkräften eine wirkungsvolle Möglichkeit, ihre Berufs- und Lebenserfahrung weiterhin in das System Schule einzubringen. Der Einsatz von Coaches ist ein bewährtes Instrument der Personalentwicklung. Sie unterstützen in vertraulichen 1:1-Gesprächen dabei, berufliche Situationen zu reflektieren, einzuordnen und Handlungsperspektiven zu entwickeln.

Für die Begleitung junger Lehrkräfte sind insbesondere die **Praxiserfahrung und Kenntnis schulischer Anforderungen** relevant. Hier liegt ein **wertvolles Potenzial pensionierter Lehrkräfte**, die im Rahmen eines solchen Programms die Rolle eines begleitenden Coaches oder Sparringspartners – auch für psychosoziale Themen – einnehmen könnten.

Die Unterstützung ließe sich flexibel gestalten, etwa in **persönlichen Gesprächen, telefonisch oder per Videokonferenz**. Denkbar wären regelmäßige Gespräche ebenso wie kurzfristige Kontaktaufnahmen in akuten Situationen. Das Coaching könnte über einen festgelegten Zeitraum, etwa in den ersten Monaten des Berufseinstiegs stattfinden.

Die Methode der Lehrkräfte-Journey zeigt damit nicht nur, an welchen Stellen der Beruf als besonders belastend erlebt wird. Sie macht vielmehr auch sichtbar, welche Ressourcen im System vorhanden sind. So wird ein Lösungsansatz erkennbar, der Belastungen im Berufseinstieg gezielt mit der Suche nach Einsatzmöglichkeiten im Ruhestand verknüpft und eine ressourceneffiziente Lösung darstellt.

Vorschlag für die Umsetzung

Zeithorizont: kurzfristig (1–3 Jahre)	Komplexität: niedrig	Kosten: gering	Federführung: Bildungsministerium
---	--------------------------------	--------------------------	---

Federführung: Das Bildungsministerium kann in seiner Rolle als Arbeitgeber und Dienstherr der Lehrkräfte für die Konzeption, Finanzierung und Steuerung des Programms die Verantwortung übernehmen; es muss vor allem Ziele formulieren und überwachen.

Ausführung: Mit der operativen Ausführung kann eine nachgeordnete Behörde beauftragt werden, etwa das jeweilige Institut für die Fort- und Weiterbildung oder die Schulämter.

Anknüpfungspunkte: Das oben beschriebene Programm gilt es – je nach Ausgangslage – in bestehende Formate zu integrieren, zum Beispiel Mentoring- oder Coachingprogramme, kollegiale Fallberatung oder Modelle zur befristeten oder flexiblen Weiterbeschäftigung pensionierter Lehrkräfte in einem erweiterten Aufgabenprofil.

Nächste Schritte für die Verwaltung: Validierung des Bedarfs und des Angebots (z. B. über eine Umfrage), Entwicklung eines niedrigschwelligen Prozesses zum Matching von Berufseinsteigenden und pensionierten Lehrkräften (z. B. Einrichtung eines E-Mail-Postfachs, Vorstellung von Coaches auf einer Website), Pilotierung in einer Region (z. B. Information im Rahmen eines Rundschreibens, manuelles Matching); Auswertung des Testlaufs, bei Erfolg anschließende Professionalisierung und Vermarktung des Angebots



Beispiel 2

Elternkommunikation neu organisieren: Wie eine digitale Plattform Professionalität und Entlastung schafft.



Ausgangslage und Problemstellung

Lehrkräfte erleben die Kommunikation mit Eltern als anspruchsvoll. Neben einem hohen Informations- und Abstimmungsbedarf – etwa bei gesundheitlichen und familiären Themen sowie bei Schulausflügen – berichten sie von dem zunehmenden Bestreben der Eltern, auf die Unterrichtsgestaltung oder Leistungsbewertung Einfluss nehmen zu wollen. Durch die Digitalisierung entsteht zudem die Erwartung an eine „ständige“ Erreichbarkeit der Lehrkräfte, was von diesen als entgrenzend empfunden werden kann.

Hinzu kommen konfliktbeladene Gesprächsanlässe sowie sprachliche und kulturelle Barrieren. Elternkommunikation erfolgt parallel zum Unterricht, zur Klassenführung und zu weiteren Dokumentationspflichten. Gleichzeitig sollte die Kommunikation im Sinne der Erziehungspartnerschaft von Eltern und Schule auch bei Wechseln der zuständigen Lehrkräfte über längere Zeit konsistent bleiben. Aktuell werden Elternsprechzeiten schulseitig selten reguliert und Lehrkräfte nicht systematisch in Gesprächsführung geschult.

Möglicher Lösungsansatz

Mit dem Ziel, die **Elternkommunikation digital zu bündeln**, methodisch zu unterstützen und von privater Kommunikation abzugrenzen, kommt eine **Software beziehungsweise digitale Anwendung** in Frage – gewissermaßen einem CRM-System (Customer Relation Management) nachempfunden, für das Personal an Schule und die Eltern zugänglich. Nachrichten würden ausschließlich über das System versendet und dokumentiert. E-Mails, WhatsApp-Nachrichten auf Privatgeräten sowie Anfragen außerhalb geregelter Arbeitszeiten entfielen.

Die Software wäre idealerweise mit der Schülerakte verknüpft, bildete chronologisch die Gesprächshistorie bezüglich einer Schülerin beziehungsweise eines Schülers ab und machte aktuelle Klärungspunkte auf einen Blick sichtbar. Einfach zu verwaltende Rechte und Rollen sowie die Möglichkeit, Hinweise und Protokolle einzusehen, würden Kolleginnen und Kollegen die Einarbeitung und Vertretung erleichtern. Zugleich wäre so eine **langfristig konsistente Kommunikation zwischen der Schule und den Eltern** gesichert. Funktionen auf Basis von künstlicher Intelligenz (KI) könnten Gespräche in Präsenz oder per Video automatisch protokollieren, bei Sprachbarrieren simultan übersetzen und so den Dokumentationsaufwand verringern.

Ergänzend könnten **Gesprächsleitfäden, Checklisten, Tipps zur Gesprächsführung** sowie kurze **Videolektionen** direkt aus dem System heraus vor allem Lehrkräfte aber idealerweise auch Eltern bei der Vor- und Nachbereitung der Gespräche unterstützen. Bei Bedarf könnten sich auf Wunsch der Lehrkraft zudem Spezialistinnen und Spezialisten aus den Bereichen Schulsozialarbeit, Psychologie und Mediation kurzfristig zu einer Videoberatung hinzuschalten.

Die Methode der Lehrkräfte-Journey zeigt nicht nur, dass Elternkommunikation insgesamt ein herausforderndes Feld ist, sondern verdeutlicht auch, welche Aspekte dabei im Einzelnen belastend sind. Aus diesen Schmerzpunkten lassen sich konkrete Anforderungen an die Gestaltung technischer Lösungsansätze wie beispielsweise der hier vorgeschlagenen digitalen Plattform ableiten. So kann die Lehrkräfte-Journey zur Nutzendenzentrierung in der Entwicklung von Softwarelösungen für Schulen beitragen.

Vorschlag für die Umsetzung

Zeithorizont:	Komplexität:	Kosten:	Federführung:
mittelfristig (3 – 5 Jahre)	mittel	mittel	Bildungsministerium

Federführung: Das Bildungsministerium ist in der Lage, Softwareangebote für alle Schulen zentral zu beschaffen, entwickeln und auszurollen; Schulträger müssen sich zusammenschließen, um die Anforderungen der Schulen gebündelt einzubringen.

Ausführung: Mit der operativen Ausführung kann eine für die Schul-IT verantwortliche Stelle im Bildungsministerium in Zusammenarbeit mit dem IT-Dienstleister des Landes beauftragt werden.

Anknüpfungspunkte: Die technische Lösung für die Vereinfachung der Elternkommunikation ist unter Beachtung von IT-Sicherheit und Datenschutz technisch möglichst nutzerfreundlich in die bestehende Schul-IT-Infrastruktur (z. B. Schulverwaltungssoftware, E-Mail-Client) einzubetten. Inhaltlich gilt es, die Einführung der technischen Lösung mit entsprechenden Fortbildungen und dem Angebot ergänzender Unterstützungsangebote zu verbinden.

Nächste Schritte für die Verwaltung: Anforderungsaufnahme unter Einbezug der Zielgruppen, Machbarkeitsprüfung in enger Zusammenarbeit mit der kommunalen Ebene, Entscheidung durch das Ministerium, Ausschreibung oder (Weiter-)Entwicklung.



Beispiel 3

Organisation vereinfachen: Wie ein „Pädagogisches Reisebüro“ den Aufwand für Ausflüge und Fahrten reduziert.



Ausgangslage und Problemstellung

Die Organisation und Durchführung von Exkursionen und Klassenfahrten ist eine wichtige Aufgabe von Lehrkräften. Dabei tragen sie häufig die Gesamtverantwortung – von der Auswahl geeigneter Angebote über die Abstimmungen mit Anbietern, Eltern und zuständigen Stellen bis hin zu Buchung, Unterlagenmanagement, Vorbereitung und Durchführung.

Besonders belastend ist die hohe Zahl administrativer Aufgaben und Abstimmungsbedarfe neben dem Unterricht. Daher besteht die Gefahr, dass außerunterrichtliche Vorhaben seltener realisiert werden, obwohl sie für das Lernen der Schülerinnen und Schüler wertvoll sind.

Mögliche Lösungsansätze

Zentrale Koordinationsstellen in der Art von „Pädagogischen Reisebüros“ können Lehrkräfte deutlich entlasten und zugleich die Prozessqualität und Wirtschaftlichkeit steigern. Dafür sollte idealerweise qualifiziertes Fachpersonal der Schulverwaltung eingesetzt werden, etwa Sachbearbeiter:innen und Schulsozialarbeiter:innen, die Lehrkräfte in einer Dienstleistungs- und Beratungsfunktion unterstützen.

Zu ihren Aufgaben gehört es,

- / pädagogisch geeignete Angebote auszuwählen,
- / die Kommunikation mit Busunternehmen, Jugendherbergen sowie Eltern beziehungsweise volljährigen Schülerinnen und Schülern zu koordinieren,
- / mit Sozialämtern zu finanziellen Unterstützungen zu kommunizieren sowie
- / alle damit zusammenhängenden administrativ-organisatorischen Aufgaben verantwortlich zu regeln.

Die pädagogische Verantwortung bleibt bei den Lehrkräften, während sie von administrativen und kommunikativen Aufgaben spürbar entlastet werden. So entstehen mehr Zeit und Freiräume für pädagogische Kernaufgaben wie die Unterrichtsvorbereitung. Somit steigt die Wahrscheinlichkeit, dass pädagogisch wertvolle, außerschulische Lernanlässe tatsächlich umgesetzt werden. Darüber hinaus kann ein solches Reisebüro ein belastbares regionales Netzwerk mit Anbietern und Unterkünften aufbauen und durch die Bündelung von Anfragen wirtschaftlicher agieren.

Die Analyse anhand der Lehrkräfte-Journey zeigt auf, dass die Organisation von Ausflügen und Klassenfahrten ein komplexes Aufgabenfeld darstellt, das mit einem großen administrativen Aufwand einhergeht. Die detaillierte Erfassung der damit verbundenen Tätigkeiten bildet die Basis für einen Lösungsansatz, der nicht nur die Lehrkräfte entlastet, sondern auch Synergien erzeugt und die Effizienz schulübergreifend steigert.

Vorschlag für die Umsetzung

Zeithorizont:	Komplexität:	Kosten:	Federführung:
kurzfristig (1 – 5 Jahre)	niedrig	mittel	Schulträger

Federführung: Eine Verankerung beim Schulträger erscheint sinnvoll. Alternativ hätte eine Ansiedlung bei den Schulämtern den Vorteil, dass diese Aufgabe in bestehende, schulübergreifende Koordinationsstrukturen eingebettet werden könnte. Da hierbei Aufgaben landesweit angestellter Lehrkräfte teilweise auf kommunal angestellte Sachbearbeiter:innen übergehen würden, sollte eine Mitfinanzierung durch das Land geprüft werden.

Ausführung: Das „Pädagogische Reisebüro“ kann bei einer Stelle in der Kommunalverwaltung angesiedelt werden, die für mehrere Schulen zuständig ist. Darüber hinaus sollte geprüft werden, ob regionale Reisebüros als Kooperationspartner eingebunden werden können.

Anknüpfungspunkte: Das beschriebene „Pädagogische Reisebüro“ könnte in bestehenden Strukturen für interkommunale Zusammenarbeit eingebunden und weiter ausgebaut werden. Ein Beispiel hierfür sind die regionalen Bildungsbüros in Nordrhein-Westfalen (NRW), in denen Schulen einer Region mit Partnern beraten und vernetzt werden. Je nach Größe eines Schulträgers (z. B. wenn Großstädte viele Schulen in ihrer Trägerschaft haben) könnte sich ein schulisches Reisebüro gegebenenfalls auch schon für einen einzelnen Träger lohnen.

Nächste Schritte für die Verwaltung: Zunächst sollten Ministerium, Schulträger und Schulleitungen die Idee gemeinsam beraten. Darauf aufbauend ist der Prozess von der Anfrage bis zur Abrechnung zu skizzieren und durch den Schulträger auf seine Machbarkeit zu prüfen. Anschließend sind gegebenenfalls Anforderungen an das Land im Hinblick auf Ressourcen und Finanzierung zu formulieren und Kooperationsmöglichkeiten mit externen Reisebüros zu prüfen.

Transfer der Erkenntnisse in die Praxis

In diesem Kapitel fassen wir die übergreifenden Erkenntnisse aus der Pilotierung zusammen und richten den Blick auf deren Bedeutung für den Transfer in die (Verwaltungs-)Praxis. Dabei arbeiten wir zunächst zentrale Mehrwerte der Methode heraus und zeigen anschließend auf, wie sie von Bildungsverwaltungen und weiteren Akteuren im Schulsystem für die Analyse, (Weiter-)Entwicklung und Priorisierung von Maßnahmen genutzt werden können.

Zentrale Erkenntnisse aus der Pilotierung der Lehrkräfte-Journey

Im Rahmen der Pilotierung haben wir untersucht, inwiefern die Lehrkräfte-Journey neue Perspektiven und Lösungsansätze zur Bewältigung des Lehrkräftemangels eröffnen kann. Die Ergebnisse zeigen:

Die Methode schafft ein besseres Verständnis für die Herausforderungen im Berufsalltag und deckt konkrete Ansatzpunkte für wirksame Veränderungen auf.

Die folgenden Erkenntnisse verdeutlichen, worin der Mehrwert und das Potenzial der Methode liegen.

Die Lehrkräftezentrierung rückt das Bestandspersonal in den Fokus.

Der Kern der Methode ist die **konsequente Lehrkräftezentrierung**: Tätigkeiten und Herausforderungen im System Schule werden aus Sicht von Lehrkräften erfasst. Dies führt zu einer Verschiebung der Perspektive auf den Lehrkräftemangel, seine Auswirkungen, aber auch Ursachen: Nicht die kurzfristige Gewinnung von neuem Personal steht hier im Vordergrund, sondern die Frage, **wie angehende und tätige Lehrkräfte entlastet und dadurch möglichst lange gehalten werden können**.

Zudem prägen negative Erfahrungen und hohe Belastungen von Lehrkräften die öffentliche Wahrnehmung von Schule als Arbeitsplatz. Eine Verbesserung ihrer Arbeitsbedingungen beeinflusst damit auch die öffentliche Wahrnehmung des Berufs und dessen Attraktivität für potenzielle Nachwuchskräfte.

Die Lehrkräfte-Journey schafft Sichtbarkeit und Verständnis für die Breite der Tätigkeiten einer Lehrkraft.

Die Lehrkräfte-Journey bietet eine **umfangreiche Übersicht der Tätigkeiten einer Lehrkraft – von der Berufsorientierung bis zum Eintritt in den Ruhestand beziehungsweise Rente**. Diese ganzheitliche Darstellung veranschaulicht eindrücklich, wie vielfältig und komplex das Berufsbild ist – und welche Aufgaben über das reine Unterrichten hinaus dazugehören.

Die Gesamtschau aus Phasen, Tätigkeiten und Schmerzpunkten kann **gegenseitiges Verständnis** fördern und zur Versachlichung und Systematisierung von Diskussionen beitragen – etwa in der ebenenübergreifenden Zusammenarbeit von Schulen, Schulträgern und Landesverwaltung oder in Verhandlungen zwischen Interessenvertretungen und der Landesregierung.

Lehrkräftemangel ist nicht nur ein Problem des Bildungsministeriums.

Die Ergebnisse der Pilotierung haben gezeigt, dass sich entlang der gesamten Lehrkräfte-Journey Ansatzpunkte finden, um die **Chancen auf ein langes, gesundes Berufsleben im Schuldienst** zu erhöhen. Entsprechend müssen alle beteiligten Akteure Verantwortung für „ihren“ Teil der Lehrkräfte-Journey übernehmen. Und sie müssen sich gemeinsam für bessere Bedingungen für angehende, aktive und ehemalige Lehrkräfte einsetzen.

Dabei nimmt das **Bildungsministerium** als Gesetzgeber und Dienstherr zwar eine herausragende Rolle ein. Aber auch **Hochschulen, Institute zur Fort- und Weiterbildung, Schulämter, Schulträger** und die **Schulen** selbst können ihren Beitrag zur Verbesserung der aktuellen Situation leisten.

Präzise Schmerzpunkte bilden die Grundlage für wirksame Maßnahmen (und Forderungen).

Wirksame Maßnahmen setzen ein fundiertes Verständnis der tatsächlichen Bedarfe voraus. Die Methode der Lehrkräfte-Journey schafft hierfür einen handhabbaren und zugleich strukturierten Zugang. Sie ermöglicht es, systematisch zu analysieren, welche Herausforderungen Lehrkräfte im Berufsalltag zu bewältigen haben.

Dies funktioniert sowohl aus der Außen- als auch der Innenperspektive: Durch die Verknüpfung von konkreten Tätigkeiten mit den jeweils verbundenen Schmerzpunkten kann eine allgemeine Unzufriedenheit in ein eindeutiges Problem „übersetzt“ werden. Dies kann anschließend die Grundlage sein, um passende Maßnahmen zu entwickeln und diese umzusetzen oder ihre Umsetzung zu einzufordern.

Eine nachhaltige Entlastung im Schulalltag entsteht dort, wo praktische Maßnahmen und strukturelle Veränderungen ineinandergreifen.

Indem Belastungen konkreten Phasen, Aufgaben und Zuständigkeiten zugeordnet werden, lässt sich erkennen, wo im Schulalltag **kurzfristig Entlastung** nötig ist und wo **langfristig strukturelle Änderungen** erforderlich sind. Die Methode hilft dabei, von konkreten Problemen vor Ort passende Maßnahmen abzuleiten. Zugleich kann damit geprüft werden, ob bestehende oder geplante Maßnahmen im Alltag tatsächlich wirksam und umsetzbar sind.

So können akute Herausforderungen systematisch aufgegriffen werden ohne die parallele Bearbeitung struktureller Probleme einzustellen. Die größte Wirkung entsteht, wenn **konkrete Verbesserungen im Schulalltag** und **grundlegende Veränderungen der Rahmenbedingungen** zusammengedacht werden.

Ein bloßes Mehr an Personal ist kein Allheilmittel.

Die Lehrkräfte-Journey verdeutlicht, dass der Lehrkräftemangel nicht allein durch zusätzliches Personal gelöst werden kann. Häufig sind die Ursachen für Unzufriedenheit und Überlastung vielseitig. Sie erfordern differenzierte Lösungsansätze, die am konkreten Arbeitsalltag der Lehrkräfte ansetzen. Dazu zählen Maßnahmen, die Arbeitsbedingungen verbessern, das Sinnerleben der Lehrkräfte stärken und ineffiziente Strukturen abbauen. **Nachhaltige Veränderung im Berufsalltag entsteht nicht, wenn mehr Personal mit den gleichen Herausforderungen konfrontiert wird.** Die Lehrkräfte-Journey kann hierzu durch viele kleine, aber konkrete Veränderungen einen Beitrag leisten.

Einsatzmöglichkeiten der Lehrkräfte-Journey für Bildungsverwaltungen

Die Lehrkräfte-Journey versteht sich als praktischer Arbeits- und Orientierungsrahmen für Bildungsverwaltungen, Schulträger, Schulen und weitere Akteure des Bildungswesens und kann auf verschiedene Ausgangslagen und Anwendungsfälle zugeschnitten werden. Mit Blick auf den Lehrkräftemangel bietet sie die Möglichkeit, stärker aus Perspektive der beruflichen Realität von Lehrkräften zu denken und bestehende Diskussionen um diese strukturierte, menschenorientierte Sichtweise zu ergänzen.

Entscheidend ist nun, wie die verschiedenen Akteure auf den Vorarbeiten aufbauen und die Methode für eigene Fragestellungen nutzbar machen. Dabei sind unterschiedliche Einsatzmöglichkeiten denkbar:

Analyse: Herausforderungen systematisch verstehen

Eine naheliegende Anwendung besteht darin, eine Lehrkräfte-Journey für den jeweiligen regionalen oder thematischen Kontext zu entwickeln. Die Erkenntnisse aus der Pilotierung können dabei als Ausgangspunkt dienen und um regionale Besonderheiten, schulformspezifische Unterschiede oder aktuelle Herausforderungen ergänzt werden.

Ebenso kann die Methode gezielt auf bestimmte Lehrkräfte-Gruppen angewandt werden, etwa auf Berufseinsteiger:innen, Seiteneinsteiger:innen, Lehrkräfte in Mangelfächern oder Lehrkräfte an Schulen in herausfordernder Lage. Dadurch lassen sich Belastungen und Unterstützungsbedarfe präziser analysieren.

Nicht immer muss dabei der vollständige Verlauf der Lehrkräfte-Journey betrachtet werden. Je nach Erkenntnisinteresse kann es sinnvoll sein, einzelne Phasen oder Übergänge isoliert zu untersuchen – etwa ausschließlich die Ausbildungsphase oder den Berufseinstieg. Dies erleichtert zugleich qualitative Formate wie Fokusgruppen oder Interviews, da Teilnehmende zielgerichteter rekrutiert werden können.

Strategie: Maßnahmenportfolios strategisch ausrichten

Die Lehrkräfte-Journey kann genutzt werden, um Maßnahmenportfolios auf Landes- oder kommunaler Ebene zu reflektieren und strategisch auszurichten. Hinsichtlich des Lehrkräftemangels sollte sie dabei das Ziel der kurzfristigen Personalgewinnung um den Fokus auf eine langfristige Personalbindung ergänzen.

Die in der Lehrkräfte-Journey identifizierten Schmerzpunkte können als Grundlage einer Priorisierung dienen, sodass die Ressourcen der Verwaltung gezielter zugunsten von Maßnahmen mit großem Nutzen für die Lehrkräfte eingesetzt werden. Nach initialer Erhebung würde sich hierfür eine Bewertung der Schmerzpunkte (z. B. hinsichtlich Häufigkeit, Relevanz) über eine repräsentative Umfrage anschließen.

Entwicklung und Praxis-Check: Maßnahmen lehrkräftezentriert gestalten

Die Lehrkräfte-Journey kann sowohl zur Entwicklung neuer Maßnahmen als auch zur Überprüfung geplanter oder bestehender Programme, Regelungen oder Reformvorhaben genutzt werden. Im Mittelpunkt steht dabei die Frage, ob und wie eine Maßnahme aus Sicht der Lehrkräfte tatsächlich relevante Belastungen adressiert.

Die Lehrkräfte-Journey hilft dabei Tätigkeiten zu identifizieren, die von einer Maßnahme betroffen sind, welche Schmerzpunkte adressiert und wie Unterstützungsangebote ausgestaltet werden müssen, um tatsächlich entlastend zu wirken. Besonders geeignet sind hierfür Lösungswerkstätten mit Lehrkräften und weiteren Akteuren.

Zugleich kann die Methode helfen, Fehlsteuerungen frühzeitig zu vermeiden. Nicht selten erzeugen gut gemeinte Unterstützungsangebote zusätzliche Komplexität oder neue Belastungen. Die konsequente Orientierung an Tätigkeiten und Schmerzpunkten erhöht die Wahrscheinlichkeit, dass Maßnahmen im Schulalltag tatsächlich Mehrwert entfalten.

Steuerung: Wirkungsorientierung stärken

Die Lehrkräfte-Journey kann dazu beitragen, die Wirkungsorientierung von Vorhaben zum Umgang mit dem Personalmangel im Bildungsbereich zu stärken. Sie schafft eine Grundlage dafür, Ziele und Erfolgsindikatoren konkreter zu formulieren und näher an der tatsächlichen Arbeitssituation von Lehrkräften auszurichten.

Anstelle einer ausschließlichen Betrachtung von Kennzahlen wie offener Stellen einerseits beziehungsweise Neueinstellungen andererseits wird es so möglich, zusätzliche Fortschritte sichtbar zu machen – etwa die Verringerung bestimmter Belastungen, die Verbesserung von Übergängen oder die höhere Nutzbarkeit bestehender Unterstützungsangebote. Zudem rückt sie weitere Erfolgskennzahlen in den Mittelpunkt, wie etwa Krankenquoten, Teilzeitquoten oder Kündigungen.

Governance: Zuständigkeiten und Verantwortung klären

Die Lehrkräfte-Journey kann als gemeinsame Arbeitsgrundlage für Ministerien, Schulaufsicht, Schulträger und Schulen dienen. Durch die Zuordnung von Schmerzpunkten zu Tätigkeiten wird sichtbar, auf welcher Ebene Handlungsbedarf besteht und welche Akteure Verantwortung für mögliche Lösungen tragen. Die Lehrkräfte-Journey unterstützt damit die Klärung von Zuständigkeiten, erleichtert die Abstimmung zwischen den Ebenen und schafft Transparenz über gemeinsame und getrennte Verantwortlichkeiten.

Partizipation: Lösungen gemeinsam mit Lehrkräften gestalten

Die Lehrkräfte-Journey versteht sich nicht als statisches Modell, sondern als Ausgangspunkt für einen kontinuierlichen Austausch mit Lehrkräften. Die vorliegende Lehrkräfte-Journey sollte deshalb regelmäßig mit Lehrkräften im jeweiligen Wirkungskreis diskutiert, validiert und weiterentwickelt werden. Dadurch fließen Praxiserfahrungen unmittelbar in die Weiterentwicklung von Maßnahmen ein. Gleichzeitig stärkt dieser Ansatz die Akzeptanz von Veränderungen und verankert Nutzendenzentrierung dauerhaft im Verwaltungshandeln.

Fazit und Ausblick

Die Pilotierung der Lehrkräfte-Journey zeigt, dass es neben der Rekrutierung weiterer Lehrkräfte für den Schuldienst viele weitere Ansatzpunkte gibt, um angehende und **aktive Lehrkräfte langfristig gesund, motiviert und leistungsfähig im Bildungssystem** einzusetzen. Dies ist eine gute Nachricht für viele Bundesländer, in denen sich der Nachwuchs an Lehrkräften nicht entsprechend dem prognostizierten Bedarf entwickelt.

Der Lehrkräftemangel beginnt nicht erst bei der unbesetzten Stelle. Er beginnt dort, wo Lehrkräfte ihre Arbeit nicht mehr so ausüben können, wie sie es sich für ihren Beruf wünschen. Viele Belastungen entstehen im konkreten Berufsalltag und lassen sich zumindest teilweise unabhängig von der Verfügbarkeit zusätzlicher Lehrkräfte beeinflussen. Darin liegt eine wichtige Chance für Bildungsverwaltungen: Neben Strategien zur Gewinnung neuer Lehrkräfte bestehen bereits heute Handlungsspielräume, um die Arbeitsbedingungen im Schuldienst schrittweise zu verbessern.

Die Lehrkräfte-Journey versteht sich daher weniger als fertiges Instrument denn als Perspektivwechsel: Ihr eigentlicher Mehrwert liegt in dem zugrunde liegenden **Prinzip der Lehrkräftezentrierung**. Die Lehrkräfte-Journey bietet hierfür einen strukturierten Arbeitsrahmen, der sich sowohl als leitender Ansatz denn auch niedrigschwellig als unterstützende Methode in bestehende Strategie-, Organisations- oder Reformvorhaben integrieren lässt.

Nicht jede Bildungsverwaltung wird eine eigene Lehrkräfte-Journey entwickeln. Entscheidend ist vielmehr, die Perspektive der Lehrkräfte systematisch in die Entwicklung und Bewertung von Veränderungen einzubeziehen. Jede Maßnahme zur Bewältigung des Lehrkräftemangels sollte sich an einer einfachen Leitfrage messen lassen: „Welchen konkreten Schmerzpunkt adressiert sie aus Sicht der Lehrkräfte?“. Wenn es gelingt, dieses Prinzip stärker im Verwaltungshandeln zu verankern, kann die Lehrkräfte-Journey einen Beitrag dazu leisten, Maßnahmen zur Bewältigung des Lehrkräftemangels praxisnäher und wirksamer auszugestalten.

Der Lehrkräftemangel wird sich nicht allein durch mehr Lehrkräfte lösen lassen. Er wird sich auch daran entscheiden, wie gut es gelingt, die Arbeit derjenigen zu gestalten, die bereits heute das Bildungssystem tragen.

Die Lehrkräfte-Journey macht die Erfahrungen von Lehrkräften zum Ausgangspunkt für die Gestaltung von Verbesserungen.

Hierfür wird zunächst das Berufsleben in Phasen gegliedert. Anschließend werden ausgehend von konkreten Tätigkeiten Belastungen im Arbeitsalltag der Lehrkräfte identifiziert und passgenaue Gegenmaßnahmen entwickelt.

Wesentlich für die Qualität der Journey ist die Beteiligung von Lehrkräften in der Erhebung. So wird sichergestellt, dass Tätigkeiten und Schmerzpunkte nutzendenzentriert erfasst werden.

Lehrkräfte-Journey

Im Rahmen der Pilotierung der Lehrkräfte-Journey haben wir über 100 Tätigkeiten sowie 90 Schmerzpunkte erfasst und einen Maßnahmenkatalog erarbeitet.

Exemplarisch sind hier eine Auswahl von Tätigkeiten sowie drei Beispiele für Schmerzpunkte und Maßnahmen dargestellt, um die Vorgehensweise und die praktische Nutzbarkeit der Methode zu illustrieren.

Die Abbildung ist somit nicht vollständig – und eröffnet dennoch Perspektiven für die weitere Anwendung der Lehrkräfte-Journey.

Nutzen Sie die Methode zum Beispiel,

- ✓ um zu prüfen, auf welche Phasen und Tätigkeiten eine geplante oder bestehende Veränderungsmaßnahme einzahlt.
- ✓ in der Beratung zu Belastungen von Lehrkräften, um diese mit konkreten Tätigkeiten zu verknüpfen und so zu präzisieren.
- ✓ um im Rahmen einer inhaltlich fokussierten Neuerhebung der Lehrkräfte-Journey die Situation von Lehrkräften genauer zu erfassen – zum Beispiel an einzelnen Schulformen oder in ausgewählten Regionen.

Beginn der Journey

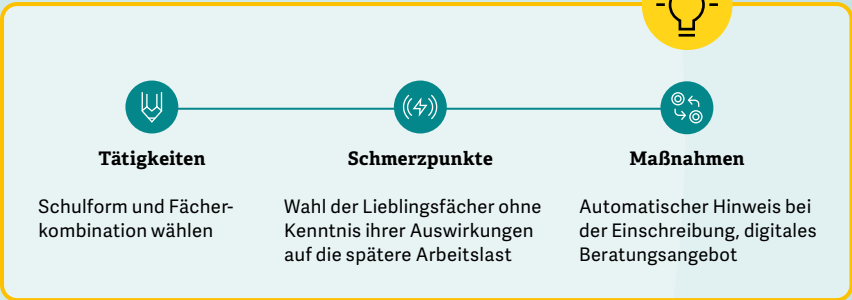
Phase 1

Berufsorientierung

Die Berufsorientierung beschreibt den Orientierungs- und Entscheidungsprozess von Studieninteressierten – von der ersten Auseinandersetzung mit dem Berufsbild der Lehrkraft bis zur Wahl eines Studiengangs.

Tätigkeiten

- / Zu Studienangeboten in verschiedenen Bundesländern recherchieren
- / Sich über regionale Schulsysteme und berufliche Mobilität informieren
- / Erste pädagogische Erfahrungen sammeln, etwa als Nachhilfe-Lehrkraft
- / An Beratungsangeboten teilnehmen
- / Schulform und Fächerkombination wählen
- / ...



Studium

Im Lehramtsstudium stehen Fachwissen, Didaktik und erste Praxiserfahrungen im Mittelpunkt. Eine besondere Herausforderung besteht darin, theoretisches Wissen aus den Seminaren auf konkrete Unterrichtssituationen zu übertragen.

Tätigkeiten

- / Erziehungswissenschaftliche, didaktische und fachliche Lehrveranstaltungen besuchen
- / Hausarbeiten und Prüfungen schreiben
- / Praxisphasen absolvieren
- / Einem Nebenjob nachgehen
- / Die Studienwahl reflektieren und gegebenenfalls einen Fächerwechsel erwägen
- / ...

Phase 2

Referendariat (Vorbereitungsdienst)

Das Referendariat ist die praktische Vorbereitung auf den eigenständigen Schuldienst: Hier sammeln angehende Lehrkräfte praktische Erfahrung und übernehmen schrittweise mehr Verantwortung für Unterricht, Leistungsbewertung und Klassenführung.

Tätigkeiten

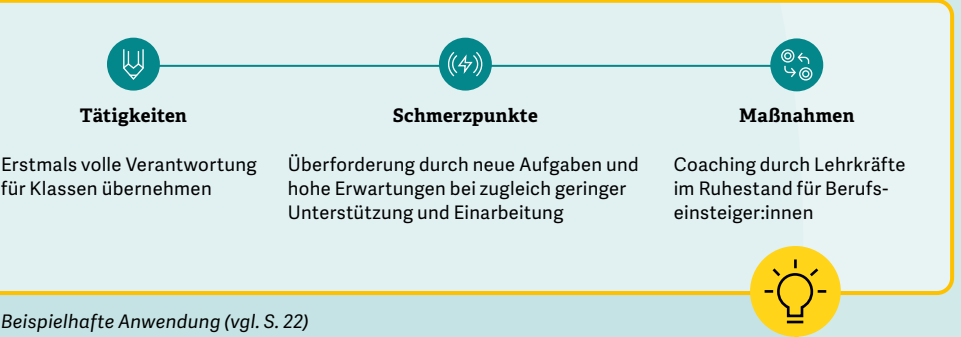
- / Erste eigene Unterrichtsstunden übernehmen – auch in anspruchsvollen Settings
- / Lehrproben konzipieren und durchführen
- / Sich mit der Betreuungslehrkraft austauschen – zu Unterrichtsgestaltung, Schulkultur und eigener Entwicklung
- / Hospitationen bei erfahrenen oder anderen angehenden Lehrkräften durchführen
- / An Ausbildungsveranstaltungen des Lehrkräfteseminars teilnehmen
- / ...

Berufseinstieg

Mit dem Berufseinstieg übernehmen Lehrkräfte erstmals die volle Verantwortung für Unterricht und weitere schulische Aufgaben. Sie entwickeln Routinen, finden ihren Platz im Kollegium und bewältigen zugleich Unterrichtsvorbereitung, individuelle Förderung sowie neue organisatorische Zuständigkeiten.

Tätigkeiten

- / Sich – größtenteils eigenständig – einarbeiten
- / Erstmals unter voller Stundenlast unterrichten
- / Erstmals volle Verantwortung für Klassen übernehmen
- / Weitere Aufgaben und Rollen an Schule übernehmen
- / Zur Bewältigung des Arbeitsalltags den Zeitaufwand für einzelne Aufgaben begrenzen
- / ...



Beispielhafte Anwendung (vgl. S. 22)

Phase 4

Berufsleben

Die längste Berufsphase beginnt mit dem Eintreten einer beruflichen Routine und reicht bis zum Ende der Laufbahn. Neben Unterricht übernehmen Lehrkräfte vielfältige pädagogische, administrative und organisatorische Aufgaben, bilden sich fort und tragen zusätzliche Verantwortung.

Tätigkeiten

- / Unterricht vor- und nachbereiten sowie Korrekturen durchführen – häufig auch zu Hause
- / Mit Eltern über mehrere Kanäle kommunizieren und – teils auch konfliktbeladene – Gespräche führen und dokumentieren
- / Auf unterschiedliche Förderbedarfe von Schülerinnen und Schülern eingehen
- / Sich um berufliche Weiterentwicklung und Beförderung bemühen
- / Klassenfahrten und Exkursionen planen und abstimmen
- / ...



Beispielhafte Anwendung (vgl. S. 26)

Ruhestand

Auch nach dem Ausscheiden aus dem Schuldienst können Lehrkräfte im Ruhestand ihr Wissen und ihre Erfahrung einbringen – etwa in Mentoring-, Coaching- oder unterstützenden Aufgaben außerhalb des Unterrichts. Dafür braucht es einfache, verlässliche und institutionalisierte Möglichkeiten, die an individuelle Einsatzwünsche anknüpfen.

Tätigkeiten

- / Als Vertretungslehrkraft zeitlich begrenzt in den Schuldienst zurückkehren
- / Erfahrung und Wissen weitergeben, beispielsweise im Mentoring
- / ...

Phase 6

Literatur- und Quellenverzeichnis

Deutscher Bildungsserver. (2025). Quer- und Seiteneinstieg für Lehrkräfte: Voraussetzungen für den Seiteneinstieg zum Lehramt. <https://www.bildungsserver.de/schule/quereinsteiger-seiteneinsteiger-1573-de.html#Nordrhein-Westfalen>. Zuletzt abgerufen am 17. Juni 2026.

Dohmen, D. (2024). Lehrkräftemangel! Und kein Ende in Sicht. FiBS-Forum Nr. 79. Berlin: Forschungsinstitut für Bildungs- und Sozialökonomie.

Dohmen, D. (2026). Massenexodus der Lehrkräfte? Eine Analyse der Abgänge aus dem Schuldienst bis einschließlich Schuljahr 2024/25 (FiBS-Policy Paper Nr. 9). FiBS Forschungsinstitut für Bildungs- und Sozialökonomie. https://www.fibs.eu/fileadmin/user_upload/Literatur/Lectures/FiBS_Policy_paper_009_Massenexodus_der_Lehrkraefte_260302_final_update_2024-25.pdf. Zuletzt abgerufen am 17. Juni 2026.

Purmonen, A., Jaakkola, E., & Terho, H. (2023). B2B customer journeys: Conceptualization and an integrative framework. Industrial Marketing Management, 113, 74–87. <https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2023.05.020>. Zuletzt abgerufen am 26. August 2026.

Statistisches Bundesamt (DESTATIS). (2025). Lehrkräftemangel an Schulen. <https://de.statista.com/themen/10477/leh-rmangel-in-deutschland/-topicOverview>. Zuletzt abgerufen am 22. Mai 2026.

Statistisches Bundesamt (DESTATIS). (2026). Teilzeitquote bei Lehrkräften an allgemeinbildenden Schulen auf 43,1 % im Schuljahr 2023/24 gestiegen. https://www.destatis.de/DE/Presse/Pressemitteilungen/2025/08/PD25_N042_21.html. Zuletzt abgerufen am 22. Mai 2026.

Stifterverband für die Deutsche Wissenschaft. (2024). Der Lehrkräftetrichter – Länderausgabe Nr. 6. Berlin: Stifterverband für die Deutsche Wissenschaft.

Verband Bildung und Erziehung. (2025). Lehrkräftegesundheit in Gefahr. <https://www.vbe.de/presse/pressedienste/pressedienste-2025/lehrkraeftegesundheit-in-gefahr>. Zuletzt abgerufen am 22. Mai 2026.



Autorinnen/Autor und Kontakt

Autorinnen und Autor

Cornelia Zielke
Christine Becker-Hardt
Lena Apke
Ana Alba Schmidt
Dr. Petra Strähle (ehem. PD-Mitarbeiterin)
Jannis Andresen (ehem. PD-Mitarbeiter)

Kontakt



Cornelia Zielke
Leitung „Bildung und
Wissenschaft“

M +49 173 171 99 31
Cornelia.Zielke@pd-g.de



**Christine
Becker-Hardt**
Senior Consultant

M +49 174 409 34 96
Christine.Becker-Hardt@pd-g.de



Lena Apke
Consultant

M +49 173 238 76 85
Lena.Apke@pd-g.de



Ana Alba Schmidt
Consultant

M +49 152 546 494 02
Ana.AlbaSchmidt@pd-g.de

Impressum

**PD – Berater der
öffentlichen Hand GmbH**

Friedrichstraße 149
10117 Berlin

T +49 30 25 76 79 – 0

info@pd-g.de
www.pd-g.de

