

# Quereinsteiger\*innen

Bibliografie:

Inka Engel und Miriam Voigt:

Rekrutierung von Quereinsteiger\*innen.

*journal für lehrerInnenbildung*, 19 (2), 50-57.

[https://doi.org/10.35468/jlb-02-2019\\_04](https://doi.org/10.35468/jlb-02-2019_04)

Gesamtausgabe online unter:

<http://www.jlb-journallehrerinnenbildung.net>

<https://doi.org/10.35468/jlb-02-2019>

ISSN 2629-4982

journal für lehrerInnenbildung  
j l b  
no. 2  
2019

**04**

*Inka Engel  
und Miriam Voigt*

Der prognostizierte Lehrermangel führt schon jetzt zu einer immer größer werdenden Konkurrenz der Schulen um gut ausgebildete Lehrer\*innen (Klemm & Zorn, 2017). Immer häufiger wird daher auf Quereinsteiger\*innen zurückgegriffen (Böhmman, 2011). Der Beitrag geht den Fragen nach, welche Kompetenzen Quereinsteiger\*innen mitbringen könnten, im Sinne der Lehrerprofessionalität sollten und wie der Prozess der Personalauswahl von Quereinsteiger\*innen aufgrund des wachsenden Wettbewerbs optimiert werden kann. Ausgangspunkt der Überlegungen ist das EPIK-Modell, welches die Domänen der Lehrerprofessionalität beschreibt. Auf dessen Basis wird eine beispielhafte Personalrekrutierung abgeleitet, welche sich den Methoden aus dem betrieblichen Personalmanagement bedient.

## EPIK – ein Modell der Lehrerprofessionalität

Zugrundeliegende Kompetenzen der Lehrerprofessionalität werden bspw. in der Arbeitsgemeinschaft Entwicklung von Professionalität im internationalen Kontext (EPIK) verdeutlicht. Fünf Domänen der Professionalität von Lehrer\*innen werden in diesem Modell genannt: die Reflexions- und Diskursfähigkeit, das Professionsbewusstsein, das Personal Mastery, die Differenzfähigkeit und die Kollegialität (Herzog-Punzenberger, 2012). Alle Domänen werden aus der Perspektive des Subjekts und der Struktur erläutert. Die Reflexions- und Diskursfähigkeit fokussiert das Teilen von Können und Wissen. Selbstbeobachtung, ermöglicht durch soziale Kompetenz und Distanz zum eigenen Unterricht, sowie Reflexion- und Kommunikationskompetenz im Gespräch mit schulischen und außerschulischen Akteuren, werden unter dieser Domäne gefasst. Das Professionsbewusstsein meint die eigene Wahrnehmung als Expert\*in. Eine selbstbewusste, aber auch selbstkritische, Vertretung der eigenen Professionalität nach Außen und die Wahrnehmung des eigenen Gestaltungsbereichs sowie -spielraums, zeigen sich auf der Seite des Subjekts. Die Seite der Struktur fokussiert eine professionsbewusstseinsfördernde Organisation, Möglichkeiten der weiteren Qualifikation wie auch offene Karrierewege. Personal Mastery, die Kraft der individuellen Könnerschaft, zielt auf den situationsgerechten und wirksamen Einsatz des Könnens und Wissens der Lehrperson. Entsprechende Strukturen ermöglichen dabei den dazu notwendigen eigenen Weg zu finden, eine offene Fehlerkultur zu för-

dern und Lernen zu ermöglichen. Differenzfähigkeit, beschrieben als den Umgang mit kleinen aber auch großen Unterschieden, meint die Umsetzung von maßgeschneiderten individuellen Lernförderungen. Dazu gehört zum einen das Wissen über unterschiedliche Lern-, Integrations- und Kommunikationsfähigkeiten der Schülerschaft, zum anderen eine entsprechende Beobachtungskompetenz und vor allem Einfühlungsvermögen. Diversity muss entsprechend als Ressource anerkannt und Heterogenität von struktureller Seite moderiert werden. Die Domäne der Kollegialität umfasst eine erfolgreiche Zusammenarbeit, die Bildung einer professionellen Community in Schulen und mit außerschulischen Partnern. Auf Seite des Subjekts bedarf es dazu einer entsprechenden Offenheit und sozialer Kompetenz, auf Seiten der Struktur die Schaffung der Voraussetzung einer produktiven Kooperation durch entsprechende Räumlichkeiten, Zeit und Kontinuität (Schratz, Paseka & Schrittmesser, 2011; Schrittmesser, 2013).

Lehrerprofessionalität und die dazu notwendigen Kompetenzen sind entsprechend geprägt von wissenschaftlichen Kenntnissen, Praxiserfahrung sowie Routine und Habitualisierung der entsprechenden Tätigkeiten im Berufsalltag. Der Bedarf nach einer doppelten Professionalität, welche einen wissenschaftlich-reflexiven und einen pädagogisch-praktischen Habitus beinhaltet (Helsper, 2001), verdeutlicht mögliche Defizite die Quereinsteiger\*innen aufweisen könnten. Diese haben zwar häufig einen fachspezifischen Hintergrund, und damit einen wissenschaftlich-reflexiven Habitus, meist jedoch keine pädagogische Ausbildung und werden, wenn sie das Referendariat nicht regulär durchlaufen haben, aktuell häufig im Schnellverfahren defizitär auf den Lehrberuf vorbereitet (Schmoll, 17.08.2018).

## Eine optimale Personalrekrutierung

Die aktuelle Entwicklung der Schullandschaft fokussiert immer mehr die Eigenverantwortung jeder einzelnen Schule und führt zu einer individuellen Profilbildung der Schulen. Ebenso treten die Schulen angesichts des Lehrermangels in einen immer stärkeren Wettbewerb untereinander (Klemm & Zorn, 2017). Folglich benötigen die Schulen für eine gelungene Schulentwicklung passende Lehrer\*innen, die diese Profilbildung durch ihre Kompetenzen mitentwickeln. Zusätzlich zu den EPIK-Kompetenzen kommen profilbildende Fähigkeiten wie Flexi-

ibilität, Kreativität, Digitalisierungskompetenzen oder Reflexionsfähigkeit hinzu (Schmid, Winkler & Gruber, 2016). Auch betriebswirtschaftliche Fähigkeiten wie Interdisziplinarität, Networkingkompetenzen oder Innovationsfähigkeit spielen aufgrund der beschriebenen Veränderungen eine immer größere Rolle (Voigt & Engel, 2018). Über diese Kompetenzen verfügen vor allem Quereinsteiger\*innen, die zuvor einen Beruf in der freien Wirtschaft ausgeübt haben (Brandstädter, Schleiting & Sonntag, 2018). Neben den beschriebenen Kompetenzen im EPIK-Modell sind es diese betriebswirtschaftlichen Kompetenzen, die für die Schulleitung durch einen strukturierten Auswahlprozess zu eruieren sind, um die passenden Kandidat\*innen für das individuelle Schulprofil ausfindig zu machen.

Der Rekrutierungsprozess in der Wirtschaft ist wesentlich aufwendiger gestaltet. Daher lohnt es sich, einen genaueren Blick in diese Verfahren zu werfen. Zunächst einmal müssen potenziell passende Quereinsteiger\*innen auf die Schule aufmerksam werden. Daher ist es ratsam, dass Schulen in ihre Außendarstellung investieren. In der Wirtschaft spricht man von Employer Branding: die Entwicklung einer eigenen Arbeitgebermarke. Damit ist es möglich, sich von anderen Mitbewerbern positiv abzuheben (Schuhmacher & Geschwill, 2009). Jede Schule ist einzigartig und es gilt „genau diese Punkte zu identifizieren, seine Identität als Arbeitgeber zu entdecken und diese nach außen zu kommunizieren. Und zwar nicht anhand austauschbarer Worthüllen und Slogans, sondern anhand echter und praktischer Beispiele“ (Knabenreich 2015, S. 6). Es können zur Darstellung des Profils bspw. authentische Fotos oder Erfahrungsberichte von Lehrer\*innen eingesetzt werden. Zum anderen kann eine eigene Karriere-Website auf der Schulhomepage eingerichtet werden, auf der die Interessent\*innen einen Überblick über vakante Stellen, Weiterbildungsmöglichkeiten und sonstige Vorzüge der Schule erhalten. Diese Website ist als eine Art Arbeitgeber-Visitenkarte zu sehen und gerade Quereinsteiger\*innen aus der Wirtschaft sind es gewohnt, sich über die Homepages potenziell interessanter Arbeitgeber zu informieren. Die Bedarfsmeldungen auf der österreichischen Plattform „GetYourTeacher“ (BMBWF, 2018) bzw. die Stellenanzeigen auf der Karriere-Website der Schulhomepage sollten nicht nur die individuellen Anforderungen an die zukünftigen Lehrkräfte, sondern auch die Vorzüge der jeweiligen Schule herausstellen. Es gilt sich als attraktive Schule und damit potenzieller Arbeitgeber vorzustellen (Kanning, 2017).

Geht man den gedachten Rekrutierungsprozess weiter, kommt es nach einer erfolgreichen Vorauswahl geeigneter Bewerber\*innen zu persönlichen Auswahlgesprächen. Wie bereits beschrieben, können Quereinsteiger\*innen für den Lehrberuf interessante, vor allem in der freien Wirtschaft erworbene, Kompetenzen aufweisen. Diese, wie auch die pädagogische Eignung im Rahmen der beschriebenen EPIK-Domänen der Lehrerprofessionalität, gilt es, in strukturierten Interviews herauszuarbeiten. Diese sind durch ein einheitliches und systematisches Vorgehen gekennzeichnet. Mit den Kompetenzfeldern des EPIK-Modells als objektive Kriterien können dabei alle Bewerber\*innen anhand eines einheitlichen Bewertungs- bzw. Beobachtungsbogens miteinander verglichen werden (Achouri, 2011; Kanning & Staufienbiel, 2012). In den Interviews bietet es sich an, konkrete situationsorientierte Fallbeispiele zu konstruieren oder mit Videoanalysen zu arbeiten. Dabei kann die Reaktion auf einen gezeigten Ausschnitt einer eher turbulenten Unterrichtsstunde und vorgetragene Verbesserungsvorschläge der Bewerber\*innen Aufschluss über vorhandene Kompetenzen geben. Erkennen diese eine fehlende Differenzierung und Individualisierung des Unterrichts? Wie konstruktiv üben sie Kritik am gesehenen Unterricht und entsprechen die Verbesserungsvorschläge dem Teamgeist des Schulprofils? Wie offen zeigen sie sich gegenüber dem Einfordern von Hilfe, bei dem im Video gezeigten allein unlösbaren Problem? Beschreiben sie dadurch zugleich ihre eigene Reflexions- und Diskursfähigkeit?

Es wäre auch denkbar, die engere Auswahl der Bewerber\*innen eine Hospitationsunterrichtsstunde an der eigenen Schule durchführen zu lassen. Diese könnte ähnlich eines Assessment Centers, wie es in der Wirtschaft eingesetzt wird, als Arbeitssimulation unter geschulter Beobachtung stattfinden (Achouri, 2011). Es könnten der Umgang mit Schüler\*innen, didaktische und methodische Kompetenzen, das Personal Mastery sowie die Differenzfähigkeit beobachtet werden. Die geeignetsten Bewerber\*innen bekommen dabei ein Unterrichtsthema in einer bestimmten Klasse vorgegeben. Die Klasse sollte authentisch aus dem Schulalltag gewählt sein und keine perfekte Musterklasse darstellen, um die Fähigkeiten der Bewerber\*innen tatsächlich einschätzen zu können und diesen zugleich die Möglichkeit zu geben, den Schulalltag und das Schüler\*innenklientel kennenzulernen. Die Unterrichtsstunde wird vorab von den Bewerber\*innen selbstständig theoretisch als auch praktisch vorbereitet. Eine ausführliche didakti-

sche sowie methodische Planung und ein Verlaufsplan wird der Jury, welche aus einem Vertreter bzw. einer Vertreterin der Schulleitung, des Kollegiums und der Schülerschaft gebildet wird, vor der Stunde vorgelegt. Die Jury beobachtet die Bewerber\*innen während des Unterrichts und macht sich entsprechende Notizen anhand des strukturierten Beobachtungs- und Bewertungsbogens. Dabei dienen die EPIK Domänen erneut als objektive Kriterien, ergänzt von weiteren möglichen individuellen Kompetenzen. Eine anschließende Besprechung der Stunde, in welcher die Bewerber\*innen ihre Stunde selbst bewerten, ermöglicht einen Einblick in die Reflexions- und Diskursfähigkeit sowie das Professionsbewusstsein. Gerade die Perspektive der gemischten Jury ermöglicht dabei einen vielschichtigen Eindruck und den Einbezug mehrerer Beteiligter am Bewerbungsprozess.

## Resümee

Die Veränderungen in der Schullandschaft hinsichtlich der individuellen Schulentwicklung und des Lehrermangels bedürfen neuer Methoden der Personalrekrutierung. Besonders Quereinsteiger\*innen können, mit ihren in der Wirtschaft erworbenen Kompetenzen, neue notwendige Impulse für die aktuelle Entwicklung der Schulautonomie bringen. Wie in diesem Artikel deutlich wird, können dabei Impulse aus dem betrieblichen Personalmanagement aufgenommen und mit den Anforderungen der Kompetenzmodelle der Lehrerprofessionalität sinnvoll miteinander verbunden werden.

## Literatur

- Achouri, C. (2011). *Human Resources Management*. Wiesbaden: Gabler.
- BMBWF [Bundesministerium für Bildung, Wissenschaft und Forschung] (2018). *Schritt für Schritt zur neuen Lehrkraft. Ein anwendungsorientierter Leitfaden für Schulleitungen*. Verfügbar unter [https://bildung.bmbwf.gv.at/schulen/autonomie/spe/leitfaden\\_ausw\\_1k.pdf?6eiq65](https://bildung.bmbwf.gv.at/schulen/autonomie/spe/leitfaden_ausw_1k.pdf?6eiq65) [01.03.2018].
- Böhmman, M. (2011). *Das Quereinsteiger-Buch. So gelingt der Start in den Lehrerberuf*. Weinheim: Beltz.
- Brandstädter, S., Schleiting, Y. & Sonntag, K. (2018). Interdisziplinäre Kompetenz in der Wirtschaft. *Zeitschrift für Arbeitswissenschaft*, 72 (1), 35-43.
- Helsper, W. (2001). Praxis und Reflexion. Die Notwendigkeit einer „doppelten Professionalisierung“ des Lehrers. *Journal für Lehrerinnen und Lehrerbildung*, 1 (3), 7-15.

- Herzog-Punzenberger, B. (Hrsg.) (2012). *Nationaler Bildungsbericht Österreich. Band 2*. Graz: Leykam.
- Kanning, U. P. (2017). *Personalmarketing, Employer Branding und Mitarbeiterbindung*. Heidelberg: Springer.
- Kanning U.P. & Staufenbiel, T. (2012). *Organisationspsychologie*. Göttingen: Hogrefe.
- Klemm, K. & Zorn, D. (2017). Demographische Entwicklung adé. Bertelsmann-Stiftung. Verfügbar unter <https://www.bertelsmann-stiftung.de/de/publikationen/publikation/did/demographische-rendite-ade/> [08.12.2018].
- Knabenreich, H. (2015). Karriere-Websites: Auf einen Blick, mit einem Klick. In Alpha-jump GmbH (Hrsg.), *Kompodium Personalgewinnung* (S. 6-9). Koblenz.
- Schmid, K., Winkler, B. & Gruber, B. (2016). Skills for the Future. IBW-Forschungsbericht. Verfügbar unter <https://www.ibw.at/bibliothek/id/269/> [10.12.2018].
- Schmoll, H. (17.08.2018). In sieben Tagen zum Lehrer. *Frankfurter Allgemeine*. Verfügbar unter <https://www.faz.net/aktuell/politik/inland/bildung-in-berlin-in-sieben-tagen-zum-lehrer-15743043.html> [06.12.2018].
- Schratz, M., Paseka, A. & Schrittmesser, I. (2011). *Pädagogische Professionalität: quer denken – umdenken – neu denken: Impulse für next practice im Lehrerberuf*. Wien: facultas.
- Schrittmesser, I. (2013). Organisation der Lehrerbildung in Österreich: Modelle und Empfehlungen. In Österreichischer Wissenschaftsrat (Hrsg.), *Lehren Lernen – die Zukunft der Lehrerbildung*, Tagungsband des Österreichischen Wissenschaftsrats 2012 (S. 115-130). Verfügbar unter Schuhmacher, F. & Geschwill, R. (2009). *Employer Branding*. Wiesbaden: Springer Verlag.
- Voigt, M. & Engel, I. (2018). Wie viel und welche unternehmerischen Kompetenzen brauchen Lehrkräfte und Schulleitungen? In: *bwp@ Berufs- und Wirtschaftspädagogik – online*, 35, 1-21. Verfügbar unter [http://www.bwpat.de/ausgabe35/voigt\\_engel\\_bwpat35.pdf](http://www.bwpat.de/ausgabe35/voigt_engel_bwpat35.pdf) [13.12.2018].



Inka Engel, Dr.,  
Transferstelle der Universität Koblenz-Landau.  
Arbeitsschwerpunkte: Schulentwicklung,  
Qualitätsentwicklung in der Lehrer\*innenausbildung

[transferstelle@uni-koblenz-landau.de](mailto:transferstelle@uni-koblenz-landau.de)



Miriam Voigt, Dr.,  
Leiterin regionale Entwicklungsstrategie  
an der Universität Koblenz-Landau.  
Arbeitsschwerpunkte:  
Regional- und Schulentwicklung, Entrepreneurship

[mvoigt@uni-koblenz-landau.de](mailto:mvoigt@uni-koblenz-landau.de)

