

Strategien zur Rekrutierung und Auswahl von Lehrpersonen aus der Sicht von Lehramtsstudierenden

Andreas Schreier

Universität Innsbruck

andreas.schreier@uibk.ac.at; <https://doi.org/10.17883/pa-ho-2025-01-03>

EINGEREICHT 17 FEB 2025

ÜBERARBEITET 25 MAI 2025

ANGENOMMEN 27 MAI 2025

Angesichts des Mangels an Lehrpersonen sind Strategien zur Rekrutierung und Auswahl nicht nur für die Aufrechterhaltung des Unterrichts, sondern auch für die Sicherung der Unterrichtsqualität von Bedeutung. Aus diesem Grund untersucht der Beitrag Strategien zur Personalrekrutierung und -auswahl aus der Perspektive von Lehramtsstudierenden (N = 70). Basierend auf einem offenen Fragebogen und Fokusgruppeninterviews zeigen die inhaltsanalytisch ausgewerteten Daten u. a., dass gezielte Anwerbeprogramme, attraktive Arbeitsbedingungen, berufliche Anerkennung sowie Weiterbildungs- und Aufstiegsmöglichkeiten zentrale Strategien darstellen, die gleichsam die Berufszufriedenheit beeinflussen. Auf Grundlage der diskutierten Ergebnisse bündelt der Beitrag Strategien zur Personalrekrutierung und -auswahl.

SCHLÜSSELWÖRTER: Lehrpersonenmangel, Personalrekrutierung und -auswahl, Arbeitsbedingungen

1. Problemstellung

Der Mangel an Lehrpersonen ist ein globales und hochaktuelles Thema (vgl. Huber et al., 2023, S. 37; Steiner-Khamsi, 2011, S. 40), auf das im deutschsprachigen Raum seit über 20 Jahren in regelmäßigen Abständen hingewiesen wird (vgl. Döbrich et al., 2004, S. 19; Treptow & Rothland, 2005, S. 318; Klemm, 2010; S. 52; Klemm & Zorn, 2017, S. 8, 28). Die Kultusministerkonferenz (KMK, 2023) geht für Deutschland bis zum Jahr 2035 von einem erheblichen Missverhältnis zwischen dem verfügbaren Lehrkräfteangebot und dem -bedarf mit einer prognostizierten Lücke von etwa 68.000 Lehrpersonen aus. Das Forschungsinstitut für Bildungs- und Sozialökonomie (FIBS) erwartet bis Mitte der 2030er-Jahre einen Lehrer:innenmangel an allgemeinbildenden Schulen zwischen mindestens 115.000 und möglicherweise über 175.000 (vgl. Dohmann, 2024). In der Schweiz müssen im Bereich der Sekundarstufe I 26.000 bis 29.000 Lehrpersonen zwischen 2022 und 2031 neu eingestellt werden (vgl. Huber et al., 2023, S. 39). Der Nationale Bildungsbericht für Österreich aus dem Jahr 2021 weist ebenfalls einen eklatanten Mangel an Lehrer:innen aus, der in den einzelnen Bundesländern unterschiedlich ausgeprägt ist (vgl. BMBWF, 2021,

S.160, 217; Huber & Lusnig, 2022, S.51). Länderübergreifend sind im Hinblick auf den Mangel an Lehrpersonen mindestens

drei Elemente bedeutsam: die Altersstruktur der Kollegien, die Entwicklung der Schülerzahlen sowie die Betreuungsrelationen, also die Zahl der Schüler und Schülerinnen, die je Lehrerstelle angesetzt wird. (Klemm, 2010, S.53; vgl. Huber et al., 2023, S.38; Steiner-Khamsi, 2011, S.40)

Mit Blick auf den Lehrer:innenmangel erscheint auch ein Umdenken bei der Rekrutierung und Auswahl von Lehrpersonen erforderlich (vgl. SWK, 2023, S.57; Engel & Voigt, 2019; Treptow & Rothland, 2005). Einerseits, da sich der Wettbewerb um qualifiziertes Lehrpersonal spürbar intensiviert (vgl. Klemm & Zorn, 2017) und andererseits, da davon auszugehen ist, dass regulär qualifizierte und fachgerecht unterrichtende Lehrpersonen alles in allem größere Erfolge bei ihren Schüler:innen als andere Gruppen von Lehrpersonen erzielen (vgl. Cramer & Rothland, 2022; Gröschner & de Zordo, 2022; Terhart, 2016, S.286). Aus diesem Grund untersucht der Beitrag, welche Strategien Schulen für die Rekrutierung und Auswahl von Lehrpersonen verfolgen können, um darüber qualifizierte Lehrpersonen zu gewinnen. Für die Beantwortung wird zunächst in den Prozess der Personalauswahl eingeführt, anschließend Personal- und Rekrutierungsstrategien analysiert und darauf aufbauend ein Rekrutierungsmodell vorgestellt. Im Anschluss wird das methodische Vorgehen beschrieben sowie die Ergebnisse präsentiert und diskutiert. Der Beitrag schließt mit einer Zusammenfassung von Strategien für die Rekrutierung und Auswahl von Lehrpersonen auf Grundlage des vorgestellten Rekrutierungsmodells.

2. Zum Auswahlprozess von Lehrpersonen

Forschungen zur Auswahl von Lehrpersonen zeigen, dass gängige Methoden womöglich nicht (mehr) ausreichen, um qualifizierte Lehrpersonen zu identifizieren. Der Nachweis erforderlicher Dokumente und Eignungstests sind ein guter Ansatz, um kompetente Lehrer:innen zu finden, da dabei (Fach-)Wissen überprüft und Einblicke in ihre Einstellungen, Überzeugungen und Werte gewonnen werden können (vgl. Kasonde & Chipindi, 2020, S.244). Zusätzlich könnten jedoch auch persönliche Gespräche miteinbezogen werden, um besser abzuschätzen, ob Kandidat:innen charakterliche Eigenschaften (wie z. B. zuhören können) mitbringen, die für eine erfolgreiche Tätigkeit als Lehrperson von Bedeutung sind (vgl. Kasonde & Chipindi, 2020, S.244; Wang et al., 2003). Internationale Studien zeigen beispielsweise, dass Schulen offene Stellen transparent kommunizieren und Lehrpersonen nach (akademischen) Leistungen auswählen und einstellen, mit transparenten Einstellungsverfahren wie z. B. strukturierten Interviewsystemen (vgl.

Mutuku et al., 2021, S. 283 f.; Özbal & Gökçe, 2018, S. 177; Peterson, 2002; Nelson, 1994, S. 88). Sie berücksichtigen Erfahrungen und frühere Leistungen der Bewerber:innen, um ein qualifiziertes Team zu bilden (vgl. Mutuku et al., 2021, S. 284; Treptow & Rothland, 2005, S. 310). Treptow und Rothland (2005) kommen in ihrer Studie zum Auswahlverfahren bei der Besetzung von Lehrer:innenstellen in Nordrhein-Westfalen zu dem Ergebnis, dass an erster Stelle der persönliche Eindruck bzw. das Auftreten der Kandidat:innen genannt wird, gefolgt von der Fächerkombination, dem Eindruck hinsichtlich ihrer pädagogischen Kompetenz und der Passung zum Kollegium. Die Passung der Bewerber:innen zum Schulprofil und die Bereitschaft zur Mitarbeit am Schulprogramm spielen eine deutlich geringere Rolle (vgl. Treptow & Rothland, 2005, S. 311).

Grundsätzlich muss für den deutschsprachigen Raum festgehalten werden, dass es kaum systematische empirische Studien zur Praxis und Wirkung der (neuen) Personalauswahl- und Einstellungsverfahren gibt. Auch detaillierte Untersuchungen der verschiedenen Aspekte der Personalgewinnung und -beförderung stehen im deutschsprachigen Raum noch aus (vgl. Thiel & Schewe, 2022, S. 74; Treptow & Rothland, 2005, S. 308). Allerdings ist festzustellen, dass sich die Entwicklung im Schulwesen zunehmend in Richtung Selbstständigkeit und individueller Profilierung und Personalauswahl durch die einzelnen Schulen bewegt (vgl. Thiel & Schewe, 2022, S. 78; Meetz, 2007, S. 65; Treptow & Rothland, 2005). Eine gezielte Personalauswahl im Vergleich zu Unternehmen ist im Schulbereich aber dennoch stark eingeschränkt, da Lehrer:inneneinstellungen vorwiegend durch administrative Verfahren bestimmt und von Bildungsbehörden (wesentlich) mitgesteuert werden (vgl. Thiel & Schewe, 2022, S. 73). In diesen Verfahren wird die Sicht hauptsächlich auf Bewerber:innen gerichtet (Was erwarten wir von Ihnen?) und weniger (bis gar nicht) auf die Schule (Was können wir bieten?) (vgl. GEW, 2022; Meetz, 2007, S. 67). Obwohl schon lange (vgl. z. B. Nelson, 1994, S. 88) auf gute Arbeitsbedingungen an Schulen, um qualifizierte Lehrer:innen anzuziehen, hingewiesen wird, findet eine empirische Auseinandersetzung damit selten statt. Im Kontext des Lehrpersonalmangels erscheint es daher bedeutsam, dass Schulen proaktiv agieren und sich im Wettbewerb um qualifiziertes Personal engagieren (vgl. Huber et al., 2023, S. 42 f.). Sie sollten ihre Vorzüge aktiv bewerben, indem sie aufzeigen, welche Maßnahmen sie beispielsweise für die Berufszufriedenheit ergreifen, welche Aufstiegsmöglichkeiten existieren oder welche attraktiven Arbeitsbedingungen sie bieten können (vgl. Huber et al., 2023, S. 42 f.; SWK, 2023, S. 57).

2.1 Wettbewerb um qualifiziertes Personal

Um zu zeigen, wie Schulen ihre Vorzüge aktiv bewerben können, um darüber qualifizierte Lehrpersonen zu erreichen, lohnt ein Blick auf Rekrutierungsprozesse der Wirtschaft und deren deutlich komplexere Methoden. Eine davon wäre z. B.

das Aufzeigen attraktiver Arbeitsbedingungen (Stichwort Employer Branding). Hierfür sollten Schulen in ihr öffentliches Erscheinungsbild investieren, d. h. eine attraktive Arbeitgebermarke und (digitale) Visitenkarte aufbauen (vgl. Kanning, 2017; Terhart, 2016, S. 282 ff.; Engel & Voigt, 2019, S. 53). Eine zusätzliche Option besteht in der Einrichtung einer Karriereseite auf der Schulwebseite. Diese bietet Interessierten z. B. die Möglichkeit, sich über offene Stellen sowie schulinterne Weiterbildungsangebote zu informieren (vgl. Engel & Voigt, 2019, S. 53). Allgemein sollten weitreichende kreative Personalgewinnungsstrategien erprobt werden, wie beispielsweise Aushänge an den entsprechenden hochschulischen Instituten und universitären Fakultäten. Auch könnte bereits bei Schüler:innen der Oberstufe für den Lehrpersonenberuf geworben werden (vgl. SWK, 2023; Huber et al., 2023, S. 43; Huber & Lusnig, 2022, S. 57). Eine Untersuchung von Darling-Hammond (2010) an Schulen in North Carolina zeigt beispielsweise, dass Schulen alle College-Kosten, einschließlich eines verbesserten und vollständig finanzierten Lehrer:innenausbildungsprogramms übernehmen, als Gegenleistung für eine mehrjährige Lehrtätigkeit an der jeweiligen Schule.

„However, recruiting and keeping good teachers – both novice and experienced teachers – is equally a matter of attending to key working conditions that matter to them. In addition to those often considered, like class sizes, teaching loads, and the availability of materials, these include teacher participation in decision-making, strong and supportive instructional leadership from principals, and collegial learning opportunities.“ (Darling-Hammond, 2010, p.26)

Zu einem attraktiven Arbeitsplatz gehören ferner eine gute Work-Life-Balance, das Aufzeigen von Zukunftsperspektiven, Lärmschutzkonzepte, eine positive Feedbackkultur, die Einrichtung von Schularbeitsplätzen und Ruheräumen für die Lehrer:innen sowie ein positives zwischenmenschliches Klima am Arbeitsplatz (Struyven & Vanthournout, 2014; Hanushek & Rivkin, 2007; Ingersoll, 2001). Des Weiteren sind ein zugewandter Führungsstil der Schulleitung, mehr Kooperation zwischen Kollegium und Betreuungspersonal, Teambuilding-Veranstaltungen, die Förderung von Autonomie und kollegialer Unterstützung, die Erstellung von Personalentwicklungskonzepten sowie eine Unterstützung in den ersten Berufsjahren von Bedeutung (vgl. Huber et al., 2023, S. 43 f.; Huber & Lusnig, 2022, S. 57 ff.).

2.2 Ein strategisches Modell zur Rekrutierung von Lehrpersonen:

„Reverse-Recruiting-Strategie“

Auf Grundlage bisheriger Erkenntnisse und im Kontext des Lehrpersonenmangels wird das Modell „Reverse Recruiting“ (entgegengesetzte Anwerbung) als grundlegende Strategie zur Rekrutierung von Lehrpersonen herangezogen. Im Hinblick

auf Schulen beschreibt der Begriff „Reverse Recruiting“, dass sich Schulen bei (angehenden) Lehrpersonen „bewerben“ (Stock-Homburg & Groß, 2019, S. 161). Reverse Recruiting bildet das Pendant zur klassischen Rekrutierung, bei dem sich Lehrpersonen bei Schulen bewerben (vgl. Stock-Homburg & Groß, 2019, S. 161). In diesem Sinne dreht sich der Bewerbungsprozess um und Schulen gehen aktiv auf (angehende) Lehrpersonen zu: Die Schule „bewirbt“ sich bei potenziellen Lehrpersonen, anstatt dass sich Lehrpersonen auf ausgeschriebene Stellen bewerben (vgl. Stock-Homburg & Groß, 2019, S. 159–164). Über diese Strategie, die vor allem in Bereichen zur Anwendung kommt, in denen ein Fachkräftemangel besteht (vgl. Stock-Homburg & Groß, 2019, S. 197), versucht eine Schule sich als attraktive Arbeitgeberin zu präsentieren (vgl. Kanning, 2017). Reverse Recruiting zielt aus Sicht einer Schule also darauf ab, das Interesse und die Aufmerksamkeit von (angehenden) Lehrpersonen zu gewinnen und sie für sich zu begeistern (vgl. Stock-Homburg & Groß, 2019, S. 161–164). Über die „Reverse-Recruiting-Strategie“ sind die Identifikation relevanter Bedürfnisse zukünftiger Arbeitnehmer:innen und die Identifikation potenzieller neuer Mitarbeiter:innen wesentliche Aspekte (vgl. Stock-Homburg & Groß, 2019, S. 162). Durch das Erfassen von Bedürfnissen potenzieller Bewerber:innen tragen Schulen dem Wandel von einem „Arbeitgebermarkt“ hin zu einem „Arbeitnehmermarkt“ Rechnung (vgl. Stock-Homburg & Groß, 2019, S. 162).

3. Empirische Rahmung

Ausgehend von der theoretischen Rahmung „Reverse-Recruiting“ war Ziel der Untersuchung herauszufinden, welche Strategien Schulen für die Rekrutierung und Auswahl von Lehrpersonen aus Sicht von Lehramtsstudierenden verfolgen können. Die Stichprobe bezog sich auf 70 Studierende im Bachelorstudiengang des Lehramts Sekundarstufe Allgemeinbildung an der Universität Innsbruck.

3.1 Offener Fragebogen (OF)

Für das Forschungsprojekt wurde zunächst ein offener Fragebogen mit sieben Fragen (siehe Tabelle 1) als initiale Methode der Datenerhebung gewählt, um ein grundsätzliches Verständnis der Ansichten der Teilnehmenden zu schulischen Arbeitsbedingungen zu erhalten (vgl. Züll & Menold, 2019). Aus der Gesamtgruppe der 70 Teilnehmenden wurden 37 Personen ($w = 24$, $m = 13$) per Zufallsprinzip ausgewählt und an diese der offene Fragebogen via E-Mail am 02.11.2023 versandt. Dieser sollte bis spätestens 21.11.2023 retourniert werden. Von den insgesamt 37 versandten Fragebögen wurden 21 retourniert, was einer Rücklaufquote von 56,76 % entspricht. Die übrigen 33 Teilnehmenden aus der gesamten Stichprobe ($N = 70$) wurden nach Erhalt und einer ersten Sichtung der Fragebögen zu Fokusgruppeninterviews eingeladen, um die Einsichten aus den Fragebögen weiter zu vertiefen.

Offener Fragebogen zu schulischen Arbeitsbedingungen
(1) Welche Ressourcen sollten Schulen für ein professionelles und zufriedenes Arbeiten bereitstellen?
(2) Welche Werte und Haltungen sollten Schulen vertreten und wie sollten diese nach innen und außen kommuniziert werden?
(3) Welche Maßnahmen sollten Schulen ergreifen, um ein unterstützendes und kollaboratives Arbeitsumfeld zu fördern?
(4) Welche Kommunikationsstrukturen wünschen Sie sich an Schulen?
(5) Wie können Schulleitungen Lehrer*innen gegenüber Wertschätzung und Anerkennung zeigen?
(6) Welche Maßnahmen sollten Schulen ergreifen, um eine gute Work-Life-Balance zu unterstützen?
(7) Welche Strategien für die Rekrutierung und Auswahl (Bewerbungs- und Auswahlprozess) von Lehrpersonen könnten Schulen aus Ihrer Sicht verfolgen?

TAB. 1 *Offener Fragebogen*

3.2 Fokusgruppeninterview (FGI)

Fokusgruppen dienen als organisierte Diskussionsrunden, die darauf abzielen, Einstellungen und Meinungen zu spezifischen Fragen in einer offenen und einladenden Umgebung zu sammeln. Vogl (2019, S. 695) und Flick (2017, S. 259 ff.) betonen die Bedeutung der Interaktion innerhalb der Gruppe, die über einen einfachen Austausch von Argumenten hinausgeht. Um eine zielführende und tiefgehende Diskussion zu gewährleisten, wurde die Gruppengröße mit Vogl (2019, S. 698) auf vier bis neun Teilnehmende limitiert. Insgesamt wurden die 33 Personen ($w = 23$, $m = 10$), die den offenen Fragebogen nicht erhalten haben (siehe Kapitel 3.1), über ein zufälliges Auswahlverfahren in fünf unterschiedlich große Gruppen eingeteilt, basierend auf der Annahme, dass ab der fünften Diskussionsrunde keine neuen Erkenntnisse mehr zu erwarten sind (vgl. Flick, 2017, S. 260). Die zuvor festgelegten Termine wurden ebenfalls zufällig den fünf Fokusgruppen zugeordnet. Als Diskussionsgrundlage (Interviewleitfaden) dienten die offenen Fragen aus dem Fragebogen, um die Gespräche zielgerichtet zu lenken, ohne die freie Meinungsäußerung zu beschränken (vgl. Vogl, 2019, S. 697). Um nah an den Daten zu bleiben, wurden die Fokusgruppeninterviews direkt im Anschluss daran nach den Regeln, wie sie Kuckartz und Rädiker (2024, S. 2–4) benennen, transkribiert.

3.3 Strukturierende Inhaltsanalyse

Ausgewertet wurden die Daten aus den Fragebögen und den Transkripten der Fokusgruppeninterviews mithilfe von MAXQDA 2022 über eine inhaltlich struk-

turierende Analyse. Dabei wurde das gesamte Textmaterial nach thematischen bzw. gegenständlichen Gesichtspunkten sowohl deduktiv (Hauptkategorien) als auch induktiv (Subkategorien) kodiert (vgl. Kuckartz & Rädiker, 2024; Mayring & Fenzl, 2019, S. 637; Flick, 2017, S. 413 f.). In der ersten Phase der Analyse wurden Kategorien aus dem Fragebogen abgeleitet (vgl. Kuckartz & Rädiker, 2024, S. 37). In der zweiten Phase wurden ähnliche Kategorien zusammengeführt und reduziert, um die Analyse zu straffen (vgl. Mayring & Fenzl, 2019, S. 644). In der dritten Phase wurden aus den verbliebenen Hauptkategorien Subkategorien induziert, um eine flexible Anpassung des Materials zu gewährleisten und die Daten zu verfeinern (Feinkodierung) (vgl. Kuckartz & Rädiker, 2024; Mayring & Fenzl, 2019, S. 645). Auf eine Kontrollkodierung durch eine zweite Person wurde verzichtet, da die Fragen des Leitfadens nahezu eins-zu-eins als Hauptkategorien übernommen wurden und dadurch die Fehleranfälligkeit beim Kodieren gering ist (vgl. Kuckartz & Rädiker, 2024, S. 50). Für diesen Beitrag werden die Ergebnisse zur Hauptkategorie „Strategien zur Rekrutierung und Auswahl von Lehrpersonen“ präsentiert.

Hauptkategorie	Kodier-Regel (Definition)	Ankerbeispiel
Strategien zur Rekrutierung und Auswahl von Lehrpersonen	In dieser Kategorie werden sämtliche Aussagen über Sichtweisen zu Rekrutierungsmaßnahmen bzw. zum Einstellungsprozedere von Lehrpersonen zusammengefasst.	„Die Auswahl soll transparent erfolgen und die Vielfalt der Bewerber soll berücksichtigt werden“ (OF_9, Pos. 18).

TAB. 2 Hauptkategorie, Kodier-Regel und Ankerbeispiel (vgl. Züll & Menold, 2019, S. 858)

4. Ergebnisse zur Hauptkategorie „Strategien zur Rekrutierung und Auswahl von Lehrpersonen“

4.1 Subkategorie: Rekrutierungsstrategien

Schulen könnten im Hinblick auf das Anwerben von Absolvent:innen auf sich aufmerksam machen, indem zu „Meets and Greets“ (FGI_2, Pos. 54) an Universitäten und Hochschulen eingeladen wird und Schulen sich dort als Arbeitgeber präsentieren (vgl. FGI_1, Pos. 69; FGI_2, Pos. 52). Eine weitere Möglichkeit wäre ein „Schnuppertag für Lehrpersonen“ (FGI_3, Pos. 44; vgl. Pos. 47) an Schulen, damit sich angehende Lehrpersonen ein Bild von der Schule machen können (vgl. FGI_2, Pos. 45; FGI_3, Pos. 48). Nach ersten schulischen Einblicken in Praktika wären diese zwei Möglichkeiten Gelegenheiten, Gespräche mit Schulleitungen zu führen (vgl. FGI_2, Pos. 54).

Im Hinblick auf ein aktives Zugehen von Schulen auf angehende Lehrpersonen ist es für Studierende auch von Bedeutung, wie sich die Schule digital nach außen präsentiert.

Wir leben in einer digitalisierten Welt und wenn eine Schule sich gut präsentieren will und sich auch positiv den Lehrern gegenüber präsentieren will, [...] dann fängt das damit an. (FGI_3, Pos. 49)

Ein Faktor dabei ist die Gestaltung der Homepage, die als erster Kontaktpunkt dient und Interessierten die Möglichkeit bietet, einen Eindruck von der Schule sowie ihren Schwerpunkten (wie dem Leitbild, dem Schulprogramm etc.) zu gewinnen (vgl. FGI_3, Pos. 49). Auf der Homepage sollten neben Hinweisen zu Punkten und Themen, die der Schule wichtig sind, auch Punkte (ein Überblick) zu finden sein, an denen gerade gearbeitet wird.

Wenn ich einfach nur hinschreibe bei uns funktioniert das und das nicht, dann ist das ein Blödsinn. Aber wenn ich sage, wir arbeiten gerade daran, diese Probleme noch zu verbessern mit diesen konkreten Vorschlägen, dann habe ich gleich ein Bild. Okay, dann sehe ich darauf muss ich mich einstellen. Aber ich sehe auch, daran wird gearbeitet, ich kann mich daran beteiligen usw. (FGI_3, Pos. 51)

Für ein professionelles Arbeitsumfeld heben die Studienteilnehmenden Mitbestimmung als zentrale Facette hervor. Diese Facette sollte sich beispielsweise darauf erstrecken, Meinungen und Forderungen von Lehrer:innen zu berücksichtigen, speziell auch die der jüngeren (neuen) Lehrpersonen, die möglicherweise frische und innovative Ideen einbringen können (vgl. OF_11, Pos. 10; OF_12, Pos. 17; OF_13, Pos. 42; OF_21, Pos. 21). Auch die Übertragung von Verantwortung, die Berücksichtigung der Interessen der Lehrpersonen und finanzielle Anreize spielen eine wesentliche Rolle bei der Frage, wie Schulen z. B. bei Stellenausschreibungen auf sich aufmerksam machen können (vgl. OF_4, Pos. 15, 23; OF_5, Pos. 2; OF_5, Pos. 2; OF_6, Pos. 1; OF_6, Pos. 1, 2; OF_7, Pos. 11, 12; OF_8, Pos. 18; OF_10, Pos. 1; OF_12, Pos. 17; OF_13, Pos. 37, 39; OF_19, Pos. 22; OF_20, Pos. 26; FGI_1, Pos. 42–47; FGI_4, Pos. 55).

Im Kontext mit Rekrutierungsstrategien sollten Schulen ferner die Möglichkeit anbieten, dass vor allem in den ersten drei Unterrichtsjahren weniger Unterrichtsstunden gehalten werden können und Zeit für Feedback bereitgestellt wird (vgl. OF_4, Pos. 23; FGI_5, Pos. 6). Ebenfalls sollten Schulen herausstellen, wie sie Bedürfnisse von Lehrpersonen in berufsbegleitenden Ausbildungen berücksichtigen, um eine bessere Vereinbarkeit von Beruf und Ausbildung zu ermöglichen (vgl. OF_3, Pos. 11; OF_3, Pos. 13; OF_19, Pos. 27). In diesem Zusammenhang wurde auch betont, dass Schulen beispielsweise bei Ausschreibungen anführen sollten, wie sie den Unterricht unterstützen (können). Hier empfahlen die Befragten vor allem das Bereitstellen einer Online-Plattform, auf der Lehrpersonen Unterrichtspläne und -materialien teilen, ergänzen und überarbeiten können, um die Zusammenarbeit und den Austausch zu erleichtern, die Qualität der Unterrichtsplanun-

gen zu steigern und die Arbeitslast in der Unterrichtsvorbereitung zu verringern (vgl. OF_4, Pos. 18; OF_8, Pos. 12 und 21; OF_10, S. 2; OF_12, Pos. 12; OF_13, Pos. 25 und 48; OF_18, Pos. 8; FGI_1, Pos. 21; FGI_3, Pos. 33).

4.2 Subkategorie: Auswahlprozess

Nach Meinung der Befragten sollte in einer Schule eine heterogene Lehrer:innen-schaft unterrichten, die nach Fachkenntnissen und ohne jegliche Diskriminierung ausgewählt wird (vgl. OF_1, S. 1; OF_2, S. 2; OF_3, Pos. 15; OF_7, Pos. 18; OF_10, S. 2).

Die Auswahl soll transparent erfolgen und die Vielfalt der Bewerber soll berücksichtigt werden.“ (OF_9, Pos. 18)

Die Methodik der Auswahl verlangt dabei eine transparente Vorgehensweise, in der eine Gruppe von Personen (z. B. Schulleitung, Lehrer:innen, Schüler:innen, Elternvertretung), basierend auf klaren und objektiven Kriterien, Entscheidungen begründet (vgl. OF_3, Pos. 15; OF_6, S. 2; OF_9, Pos. 17; OF_12, Pos. 21; OF_15, S. 3; FGI_5, Pos. 68; FGI_4, Pos. 83, 93; FGI_2, Pos. 47). Im Rahmen dieses Verfahrens sollten Bewerber:innen nach Einreichung ihrer schriftlichen Unterlagen zu einem persönlichen Vorstellungsgespräch eingeladen werden. Dieses Gespräch könnte auch praktische Übungen umfassen, die im Rahmen des Unterrichts an der Schule stattfinden könnten, um die Fähigkeiten der Kandidat:innen besser einzuschätzen (vgl. OF_3, Pos. 15; OF_4, Pos. 20; OF_5, S. 2; OF_6, S. 2; OF_8, Pos. 26; OF_10, S. 2; OF_19, Pos. 32). Dort sollte es auch zu einer Schulführung und Gesprächen mit dem Fachkollegium kommen, wo über Perspektiven, die Bewerber:innen in die Schule einbringen möchten, gesprochen werden kann (vgl. OF_8, Pos. 27; OF_10, S. 2; OF_15, S. 2; OF_17, Pos. 9; OF_18, Pos. 16; FGI_2, Pos. 45). Zur Sprache kam auch, dass es für Lehrpersonen (Studierende) im Rahmen des Auswahlverfahrens von Bedeutung ist, dass bei einer Absage für weitere Bewerbungen ein transparentes Feedback hilfreich wäre (vgl. OF_20, Pos. 24).

5. Diskussion der Ergebnisse und Fazit

Im Hinblick auf Rekrutierungsstrategien sind die in den Ergebnissen vorgeschlagenen „Meets and Greets“ bzw. „Schnuppertage“ vergleichbar mit Praktiken des Employer Brandings der Wirtschaft, wo Unternehmen gezielt potenzielle Nachwuchskräfte, beispielsweise auf Messen, ansprechen und sich als attraktive Arbeitgeber präsentieren (vgl. Kanning, 2017; Terhart, 2016). Durch weitere Personalgewinnungsstrategien, wie Aushänge an Hochschulen und Universitäten und gezielte Werbemaßnahmen bei Schüler:innen der Oberstufe (Sekundarstufe II), können Schulen ebenfalls potenzielle Lehrpersonen ansprechen (vgl. Huber et al.,

2023; Huber & Lusnig, 2022). Diese Maßnahme könnte Schulen helfen, frühzeitig in Kontakt mit Personen zu treten, die möglicherweise ein Lehramtsstudium anstreben. Weiterführend könnten Schulen sich beispielsweise einmal jährlich mit möglichen Kandidat:innen austauschen, sich nach dem Studium erkundigen, sie aber auch in spezifische Fragen, die die Schule gerade beschäftigten, miteinbeziehen. Durch den frühzeitigen Kontakt ist beabsichtigt, potenzielle Kandidat:innen auf die jeweilige Schule aufmerksam zu machen und Vorzüge bzw. Rahmenbedingungen aufzuzeigen.

Die digitale Präsenz von Schulen spielt ebenfalls eine entscheidende Rolle, um bei angehenden Lehrpersonen auf sich aufmerksam zu machen. Eine gut gestaltete Homepage kann als digitale Visitenkarte der Schule dienen. Sie bietet z. B. die Möglichkeit, Informationen über offene Stellen, Weiterbildungsmöglichkeiten und weitere Vorteile der Schule zu präsentieren (vgl. Engel & Voigt, 2019). Dort sollten auch aktuelle und langfristige Themen der Schul- und Unterrichtsentwicklung offengelegt werden, um angehenden Lehrpersonen einen Überblick zu Aufgaben- und Entwicklungsfeldern zu bieten. Darüber können angehende Lehrpersonen Partizipationsmöglichkeiten erkennen, die Mitbestimmung und die Berücksichtigung persönlicher Interessen ermöglichen können. Im Sinne der „Reverse-Recruiting-Strategie“ würde dies bedeuten, dass Schulen ein realistisches Bild von sich vermitteln. Wer qualifizierte Lehrpersonen gewinnen möchte, sollte nicht nur Stärken betonen, sondern auch offen mit bestehenden Herausforderungen umgehen (siehe Kapitel 4.1). In diesem Sinne sollten sich Schulen im Wettbewerb um Personal als lernende und entwicklungsorientierte Organisationen präsentieren. Internationale Forschungsergebnisse unterstützen diese Sichtweise, indem sie zeigen, dass offen kommunizierte Arbeitsbedingungen sowie Partizipations- und Entwicklungsmöglichkeiten entscheidend für die Berufszufriedenheit und schulische Bindung von Lehrpersonen sind (vgl. Darling-Hammond, 2010; Struyven & Vanthournout, 2014).

Über die Homepage könnte ebenfalls herausgestellt werden, inwiefern die Schule Lehrpersonen (insbesondere in den ersten Berufsjahren) unterstützt. Hier wären laut den Befragten beispielsweise reduzierte Unterrichtsverpflichtungen und Feedbackmöglichkeiten denkbar. Diese Ansichten stehen im Einklang mit Forschungen, die die Bedeutung von Mentoring-Programmen und unterstützenden Netzwerken für die berufliche Entwicklung von Lehrpersonen hervorheben (vgl. Ingersoll, 2001; Hanushek & Rivkin, 2007).

Die Ergebnisse dieser Studie heben zudem die Bedeutung einer transparenten Auswahl von Lehrpersonen, basierend auf Fachkenntnissen und frei von Diskriminierung, hervor. Diese Forderung deckt sich mit den vorgebrachten Forschungsergebnissen, die eine transparente, diskriminierungsfreie, faire und diversitätssensible Auswahl von Lehrpersonen als grundlegend im Auswahlprozess erachten (vgl. Mutuku et al., 2021; Kasonde & Chipindi, 2020; Özbal & Gökçe, 2018; Wang

et al., 2003). Für die Entscheidungsfindung könnten verschiedene Akteur:innen (z. B. Schulleitung, Lehrer:innen, Elternvertretung) miteinbezogen werden, um das Auswahlverfahren möglichst objektiv und vielfältig(er) zu gestalten (vgl. Mutuku et al., 2021; Özbal & Gökçe, 2018). Diese Perspektive spiegelt den aktuellen Diskurs zur Förderung von Vielfalt und Inklusion wider, der in der Literatur für die Qualität des Unterrichts als wesentlich betrachtet wird (vgl. Kasonde & Chipindi, 2020; Wang et al., 2003). Durch das Einbeziehen persönlicher Vorstellungsgespräche und praktischer Übungen, wie in der vorliegenden Untersuchung vorgeschlagen, können charakterliche Eigenschaften und praktische Fähigkeiten der Bewerber:innen (besser) eingeschätzt werden. Dies entspricht den Empfehlungen von Kasonde und Chipindi (2020), die betonen, dass über fachliche Qualifikationen hinaus auch persönliche Eigenschaften und pädagogische Kompetenzen für eine erfolgreiche Beschulung von Kindern und Jugendlichen relevant sind (vgl. auch Wang et al., 2003). Peterson (2002) betont ebenfalls, dass über solche Maßnahmen die tatsächliche Unterrichtskompetenz und das Engagement der Kandidat:innen sichtbar werden können.

Methodisch resümierend bleibt zu konstatieren, dass Untersuchungen mit offenen Fragebögen und Fokusgruppeninterviews subjektive Daten liefern, deren Interpretation stark von den Forschenden abhängt. Moderator:innen und Gruppendynamiken können die Antworten beeinflussen, wie auch soziale Erwünschtheit und dominante Teilnehmende die Ergebnisse verfälschen können, insbesondere bei sensiblen Themen (vgl. Vogl, 2019). Nichtsdestotrotz war Ziel der Untersuchung, dem von Terhart (2016) formulierten Forschungsbedarf zu Rekrutierungs- und Auswahlprozessen im Schulwesen aufzugreifen und empirische Erkenntnisse dazu zu liefern. Diese werden abschließend in tabellarischer Form zusammengefasst (siehe folgende Seite).

„Reverse-Recruiting-Strategie“	Beschreibung
Gezielte Anwerbeprogramme	Aktives Engagement der Schule, um (angehende) Lehrpersonen zu gewinnen und ihr Interesse für die Schule zu wecken, z. B. über Aushänge sowie „Meet and Greet-Veranstaltungen“ an Hochschulen, Universitäten und Schulen, Ermöglichen von Einblicken in den Schulalltag und den persönlichen Austausch mit Lehrkräften im Rahmen von Schnuppertagen
Aufzeigen attraktiver Arbeitsbedingungen	Betonung attraktiver Arbeitsbedingungen und Maßnahmen zur Förderung der Berufszufriedenheit, z. B. ansprechende Arbeitsräume, eine unterstützende Schul- und Führungskultur, Mentoring-Programme, Mitbestimmungsmöglichkeiten, Verantwortungsübernahme, regelmäßiges Feedback, Teambuilding-Maßnahmen, Online-Plattform zur gemeinsamen Unterrichtsplanung etc.
Digitale Präsenz	Gestaltung und Pflege einer innovativen Homepage mit relevanten Informationen, z. B. Leitbild der Schule, Schulprogramm, Vorzüge der Schule, Einblicke in aktuelle Projekte und Schwerpunktthemen sowie Herausforderungen, Stellenangebote, Karriereseite etc.
Mentoring und Feedback	Offenlegen, wie (neue) Lehrpersonen in den ersten Berufsjahren durch Mentoring und regelmäßiges Feedback unterstützt werden, z. B. kollegiale Unterrichtshospitationen, organisierte Lerngemeinschaften, erfahrene Lehrpersonen, Lehrpersonen im Ruhestand etc.
Berufsbegleitende Bildung	Aufzeigen, wie Bedürfnisse von Lehrpersonen in der Aus-, Weiter- und Fortbildung unterstützt werden können, z. B. Vereinbarkeit zwischen Ausbildung und Beruf – Work-Life-Balance
Strategien zum Auswahlprozess	Beschreibung
Transparenter Auswahlprozess	Offenlegen des Auswahlverfahrens für Lehrpersonen, z. B. Vorerfahrungen, Fachkenntnisse, Vielfalt, Interessen etc.
Vorstellungsgespräche und praktische Übungen	Persönliche Gespräche, z. B. über welche Qualifikationen Kandidat:innen zusätzlich verfügen, und praktische Übungen für eine Einschätzung der Fähigkeiten und Charaktereigenschaften der Kandidat:innen
Vielfältige Beteiligung am Auswahlprozess	Einbeziehung verschiedener Akteur:innen in beratender Funktion (Lehrpersonen, Schulsprecher:in und Elternvertretung), um einen möglichst objektiven Auswahlprozess zu gewährleisten
Feedback für Bewerber:innen	Rückmeldung (Feedback) an „abgelehnte“ Kandidat:innen zur Unterstützung bei künftigen Bewerbungen

TAB. 3 Zusammenschau von Strategien zur Rekrutierung und Auswahl von Lehrpersonen

Zusammenfassend kann mit den Ergebnissen dieses Beitrags darauf hingewiesen werden, dass gut überlegte Rekrutierungs- und Auswahlstrategien zur Verbesserung der Bildungsqualität, zur Stärkung der Schulgemeinschaft und zur nachhaltigen Schulentwicklung beitragen können. Durch die gezielte Gewinnung und Bindung qualifizierter und motivierter Lehrpersonen können Schulen ihre Bildungsziele erreichen und eine positive und einladende Schulkultur unterstützen.

Literatur

- BMBWF [Bundesministerium für Bildung, Wissenschaft und Forschung]. (2021). *Nationaler Bildungsbericht für Österreich 2021*. <https://www.bmbwf.gv.at/Themen/schule/bef/nbb.html>
- Darling-Hammond, L. (2010). Recruiting and retaining teachers: Turning around the race to the bottom in high-need schools. *Journal of Curriculum and Instruction*, 4(1), 16–32. <https://doi.org/10.3776/joci.2010.v4n1p16-32>
- Cramer, C. & Rothland, M. (2022). Pädagogische Professionelle in der Schule. In T. Hascher, T.-S. Idel & W. Helsper (Hrsg.), *Handbuch Schulforschung* (3., überarbeitete und aktualisierte Auflage, Band 1, S. 1165–1187). Springer VS. <https://doi.org/10.1007/978-3-658-24729-4>
- Dohmen, D. (2024). Lehrkräftemangel! Und kein Ende in Sicht. In FiBS Forschungsinstitut für Bildungs- und Sozialökonomie (Hrsg.), *FiBS-Forum Nr. 79*. FiBS Forschungsinstitut. <https://www.fibs.eu/>
- Döbrich, P., Klemm, K., Knauss, G. & Lange, H. (2004). Ausbildung, Einstellung und Förderung von Lehrerinnen und Lehrern (OECD-Lehrerstudie). Ergänzende Hinweise zu dem Nationalen Hintergrundbericht (CBR) für die Bundesrepublik Deutschland. <https://www.wib-potsdam.de/wp-content/uploads/2020/02/OECDLehrerstudieD2004.pdf>
- Flick, U. (2017). *Qualitative Sozialforschung. Eine Einführung* (8. Auflage). Rowohlt.
- GEW [Gewerkschaft Erziehung und Wissenschaft]. (2022). *Das Bewerbungsverfahren Antworten auf häufig gestellte Fragen der Bewerberinnen*. <https://www.gew-berlin.de/fileadmin/media/publikationen/be/Referendariat/GEW-Brosch--re-Einstellung-Schuldienst-Berlin-2019.pdf>
- Gröschner, A. & de Zordo L. (2022). Lehrkräftebildung in der Hochschule. In T. Hascher, T.-S. Idel & W. Helsper (Hrsg.), *Handbuch Schulforschung* (3., überarbeitete und aktualisierte Auflage, Band 1, S. 1211–1230). Springer VS. <https://doi.org/10.1007/978-3-658-24729-4>
- Hanushek, E. A., & Rivkin, S. G. (2007). Pay, working conditions, and teacher quality. *The Future of Children*, 17(1), 69–86. <https://doi.org/10.1353/foc.2007.0002>

- Huber, S. G., Helm, C. & Lusnig, L. (2023). Schulischer Personalmangel. Kurz-, mittel- und langfristige Lösungsansätze für Politik, Schulaufsicht, Hochschulen und in den Schulen selbst. #schuleverantworten, 1, 37–45. <https://doi.org/10.53349/sv.2023.i1.a308>
- Ingersoll, R. M. (2001). Teacher turnover and teacher shortages: An organizational analysis. *American Educational Research Journal*, 38(3), 499–534. <https://doi.org/10.3102/00028312038003499>
- Engel, I. & Voigt, M. (2019). Rekrutierung von Quereinsteiger*innen. *Journal für LehrerInnenbildung*, 19(2), 50–57.
- Kanning, U. P. (2017). *Personalmarketing, Employer Branding und Mitarbeiterbindung. Forschungsbefunde und Praxistipps aus der Personalpsychologie*. Springer.
- Klemm, K. (2010). Zur Entwicklung des Lehrerinnen- und Lehrerberarfs in Deutschland. *Die Deutsche Schule*, 102(1), 52–59.
- Klemm, K. & Zorn, D. (2017). Demographische Rendite adé. Aktuelle Bevölkerungsentwicklung und Folgen für die allgemeinbildenden Schulen. In Bertelsmann Stiftung (Hrsg.). *Demographische Entwicklung und Schulstrukturen*. Bertelsmann Stiftung.
- KMK [Sekretariat der Kultusministerkonferenz] (Hrsg.). (2023). *Lehrkräfteeinstellungsbedarf und -angebot in der Bundesrepublik Deutschland 2023–2035 – Zusammengefasste Modellrechnungen der Länder*. <https://www.kmk.org/dokumentation-statistik/statistik/schulstatistik/lehrkraefteeinstellungsbedarf-und-angebot.html>
- Kuckartz, U. & Rädiker, S. (2024). *Fokussierte Interviewanalyse mit MAXQDA. Schritt für Schritt* (2. Auflage). Springer VS. <https://doi.org/10.1007/978-3-658-40212-9>
- Mayring, P. & Fenzl, T. (2019). Qualitative Inhaltsanalyse. In N. Baur & J. Blasius (Hrsg.), *Handbuch Methoden der empirischen Sozialforschung* (2., vollständig überarbeitete und erweiterte Auflage, S. 633–648). Springer VS.
- Meetz, F. (2007). *Personalentwicklung als Element der Schulentwicklung. Bestandsaufnahme und Perspektiven*. Klinkhardt. <https://doi.org/10.25656/01:3729>
- Mutuku, A. W., Arasa, R., & Kinyili, J. (2021). Influence of staff recruitment and selection practices on academic performance of secondary schools in Machakos County, Kenya. *Business Administration and Management Research Journal*, 3(2), 264–290.
- Nelson, H. (1994). Conditions of employment for teachers in the United State. *The Clearing House*, 68(2), 82–89.
- Özbal, E. Ö. & Gökçe, E. (2018). An examination of teacher employment policies in Turkey and different countries. *Journal of Education and Future*, 14, 169–180.
- Peterson, K. D. (2002). *Effective teacher hiring: A guide to getting the best*. ASCD.
- Steiner-Khamsi, G. (2011). Die Rekrutierung in den Lehrberuf: Eine international-vergleichende Perspektive. *Beiträge zur Lehrerbildung*, 29(1), 39–52.

- Stock-Homburg, R. & Groß, M. (2019). *Personalmanagement. Theorien – Konzepte – Instrumente* (4., vollständig überarbeitete und erweiterte Auflage). Springer Gabler. <https://link.springer.com/book/10.1007/978-3-658-26081-1>
- Struyven, K. & Vanthournout, G. (2014). Teachers' exit decisions: An investigation of the reasons teachers consider leaving the profession. *Teaching and Teacher Education*, 43, 37–45. <https://doi.org/10.1016/j.tate.2014.06.002>
- SWK [Ständige Wissenschaftliche Kommission der Kultusministerkonferenz] (Hrsg.). (2023). *Lehrkräftegewinnung und Lehrkräftebildung für einen hochwertigen Unterricht. Gutachten der Ständigen Wissenschaftlichen Kommission der Kultusministerkonferenz (SWK)*. <http://dx.doi.org/10.25656/01:28059>
- Terhart, E. (2016). Personalauswahl, Personaleinsatz und Personalentwicklung an Schulen. In H. Altrichter & K. Maag Merki (Hrsg.), *Handbuch Neue Steuerung im Schulsystem* (2., überarbeitete und aktualisierte Auflage, S. 279–300). Springer VS.
- Thiel, F. & Schewe, C. M. (2022). Personalgewinnung als Grundlage schulischer Personalentwicklung. In F. Thiel, C. M. Schewe, B. Muslic, E.-M. Lankes, N. Maritzen, & T. Riecke-Baulecke (Hrsg.), *Personalentwicklung in Schulen als Führungsaufgabe. Eine Bestandsaufnahme in den Ländern der Bundesrepublik Deutschland* (S. 73–132). Springer VS. <https://doi.org/10.1007/978-3-658-36925-5>
- Treptow, E. & Rothland, M. (2005). „Jeder Schule ihre Lehrer“? Empirische Befunde zum Auswahlverfahren bei der Besetzung von Lehrerstellen in Nordrhein-Westfalen. *Zeitschrift für Erziehungswissenschaft*, 8(2), 305–320.
- Vogl, S. (2019). Gruppendiskussion. In N. Baur & J. Blasius (Hrsg.), *Handbuch Methoden der empirischen Sozialforschung* (2., vollständig überarbeitete und erweiterte Auflage, S. 695–700). Springer VS.
- Wang, H., Coleman, A., Coley, R. & Phelps, R. (2003). *Preparing teachers around the world*. Educational Testing Service. <https://www.ets.org/Media/Research/pdf/PICPRETEACH.pdf>
- Züll, C. & Menold, N. (2019). Offene Fragen. In N. Baur & J. Blasius (Hrsg.), *Handbuch Methoden der empirischen Sozialforschung* (2., vollständig überarbeitete und erweiterte Auflage, S. 855–862). Springer VS.

