



Strategisches Recruitment von zukünftigen Lehrerinnen und Lehrern – sinnvoll und machbar?!

Eine Sonderpublikation
aus dem Projekt
»Monitor Lehrerbildung«

Strategisches Recruitment von zukünftigen Lehrerinnen und Lehrern – sinnvoll und machbar?!

INHALT

- 3 Vorwort
- 4 Wie gewinnen Länder und Hochschulen derzeit geeignete Lehramtsstudierende?
- 8 Welche Herausforderungen gibt es?
- 10 Wie kann ein erfolgreiches Recruitment erreicht werden?



Im Online-Angebot www.monitor-lehrerbildung.de finden sich detaillierte Informationen zur ersten Phase der Lehrerbildung in Deutschland. Der Monitor Lehrerbildung stellt die Vielfalt des Lehramtsstudiums übersichtlich dar. Der Zugang zu den Daten kann über neun relevante Themen, die Übersichten der landesweiten Regelungen oder die hochschulspezifische Ausgestaltung der Lehramtsstudiengänge erfolgen. Insgesamt sind über 8.000 relevante Daten und Fakten zur ersten Phase der Lehrerbildung abrufbar. Für jedes der 16 Länder sind bis zu 40 Merkmale aufgeführt – die Länder wurden im Sommer 2013 zum zweiten Mal befragt. Für jede der 65 Hochschulen, die im Sommer 2012 an der Befragung teilgenommen haben, findet sich eine Zusammenstellung von bis zu 49 Merkmalen.

Um ausgewählte Themen noch näher zu beleuchten, Ergebnisse einzuordnen und evidenzbasierte Handlungsempfehlungen zu geben, werden neben dem seit November 2012 bestehenden Online-Angebot auch Sonderpublikationen veröffentlicht. In diesen Broschüren werden Daten aus dem Monitor Lehrerbildung mit den Statements von Expertinnen und Experten zusammengebracht. Sie sind kostenlos verfügbar auf der Website des Monitors Lehrerbildung <http://www.monitor-lehrerbildung.de/broschueren>.



Bisher sind erschienen:

Mobilität in der Lehrerbildung – gewollt und nicht gekonnt?!
(veröffentlicht im April 2013)



Praxisbezug in der Lehrerbildung – je mehr, desto besser?!
(veröffentlicht im Oktober 2013)

Vorwort

Der Lehrerberuf ist herausfordernd und voraussetzungsreich. Vergleichsweise hohe Burnout-Raten innerhalb der Lehrerschaft zeigen, welche enormen Ansprüche und Anforderungen an die Lehrkräfte in der Schule gestellt werden. Gleichzeitig brechen viele Lehramtsstudierende das Studium ab und es gelingt nicht immer, genügend Lehrkräfte für den Schulbereich zu finden. Es ist und bleibt eine schwierige Aufgabe, geeignete Kandidatinnen und Kandidaten für das Lehramtsstudium zu gewinnen und so auszubilden, dass diese den Lehrerberuf dauerhaft und erfolgreich ausüben können.

Dabei steigt die Erwartungshaltung der Eltern und der gesamten Gesellschaft an Lehrerinnen und Lehrer weiter: Schule soll leistungsstark und chancengerecht sein und die immer heterogenere Schülerschaft individuell fördern. Auch die Umsetzung der Inklusion und der Ausbau der Ganztagschulen stellen neue Ansprüche, beeinflussen den künftigen Lehrbedarf und erzwingen Veränderungen in der Personalstruktur. Nicht zuletzt besteht der Wunsch nach einer stärkeren Repräsentation bestimmter Gruppen innerhalb der Lehrerschaft: Mehr Lehrkräfte mit Zuwanderungsgeschichte, Frauen für die MINT-Fächer und Männer für das Grundschullehramt lauten die Ziele.

Ohne genügend gut ausgebildete und geeignete Lehrkräfte sind diese Herausforderungen nicht zu meistern. Dass es hier schon heute klemmt, zeigen die immer wiederkehrenden Diskussionen über Fachlehrermangel in bestimmten Regionen, Schulformen oder Fächern, Unterrichtsausfälle und durch Burnout bedingte Frühpensionierungen. Diese Situation wird sich noch verstärken, wenn innerhalb der nächsten zehn Jahre rund die Hälfte der heutigen Lehrerschaft in den Ruhestand tritt. In einigen Fächern wird der Lehrermangel zunehmen, insbesondere im MINT-Bereich, in anderen Fächern wird es hingegen zu einem Überangebot an Lehrkräften kommen.

Länder und Hochschulen müssen daher eine gezielte Recruitingstrategie verfolgen. Sie bietet die Chance, die Passung von Bedarfen und Profilen zukünftiger Lehrkräfte zu verbessern: Neben den regional-, schulform- und fachspezifischen quantitativen Personalbedarfen müssen die für das Studium und den Beruf nötigen individuellen Kompetenzen benannt, interessierte Kandidatinnen und Kandidaten gewonnen und deren persönliche Eignung reflektiert werden. Hier gilt es, schnell zu handeln, bevor sich das aktuelle demografische Gelegenheitsfenster wieder schließt.

Wir hoffen, dass die in dieser Publikation zusammengestellten Fakten und Überlegungen hilfreiche Anregungen für empiriegeleitete Diskussionen und anwendungsorientierte Lösungen bieten. Die Broschüre stellt zunächst empirische Befunde aus dem Monitor Lehrerbildung zum Status quo der Gewinnung von zukünftigen Lehramtsstudierenden dar. Dabei werden vor allem Informationskampagnen, Formen der Eignungsabklärung und Quer- und Seiteneinstieg als mögliche Maßnahmen beleuchtet. Hierauf folgt ein Überblick über die einzelnen Problembereiche des jetzigen Recruitments von Lehramtsstudierenden sowie Lehrerinnen und Lehrern. Aus diesen werden Empfehlungen zu Maßnahmen für einen erfolgreicheren Recruitment-Prozess abgeleitet.

Dr. Jörg Dräger
Mitglied des Vorstandes der Bertelsmann Stiftung

Dr. Volker Meyer-Guckel
Stellvertretender Generalsekretär des Stifterverbandes
für die Deutsche Wissenschaft

Dr. Ekkehard Winter
Geschäftsführer der Deutsche Telekom Stiftung

Prof. Dr. Frank Ziegele
Geschäftsführer des CHE Centrum für Hochschulentwicklung

Wie gewinnen Länder und Hochschulen derzeit geeignete Lehramtsstudierende?

Viele Akteure und viele Schritte sind nötig, um geeignete Personen tatsächlich bis in den Lehrerberuf zu führen. Strategisches Recruiting bedeutet im Falle der Lehrerbildung, dass Hochschulen und/oder Länder sowohl Projekte und Programme zur Rekrutierung von Lehramtsstudierenden als auch Verfahren der Eignungsabklärung systematisch vorsehen – mit dem Ziel, genügend geeignete Kandidatinnen und Kandidaten für den Lehrerberuf zu gewinnen.

Der Monitor Lehrerbildung erfasst, wo Programme zur Rekrutierung, Beratungsgespräche, Eignungspraktika und Eignungstests (verpflichtend) vorgesehen sind. Dabei gibt es keine bundesweit einheitliche Strategie: Länder und Hochschulen wenden unterschiedliche Maßnahmen zu verschiedenen Zeitpunkten an. Ergebnisse aus dem Monitor Lehrerbildung illustrieren diese Heterogenität.

Einen ersten Einblick in die Größenordnung der zu besetzenden Personallücke erlauben die Prognosen der Kultusministerkonferenz (KMK): Im Jahr 2011 gab es 794.300 hauptberufliche Lehrkräfte, was insgesamt 733.319 Vollzeitstellen entspricht. Bundesweit ist im Zeitraum von 2012 bis 2025 mit einem jährlichen Einstellungsbedarf von durchschnittlich rund 25.800 neuen Lehrerinnen und Lehrern zu rechnen. Darüber hinaus zeigen Berechnungen, dass bis zum Schuljahr 2020/21 allein für die Umsetzung der Inklusion 9.300 zusätzliche Lehrerinnen und Lehrer benötigt werden¹. Dabei unterscheidet sich die Problematik unbesetzter Stellen nach Regionen, Schulformen und Fächern: »Für den Sekundarbereich II (allgemeinbildende Fächer) oder für das Gymnasium besteht deutschlandweit in den nächsten Jahren durchgängig ein Überangebot an Lehrkräften. In allen anderen Lehrämtern lassen die Zahlen einen dauerhaften erheblichen Bedarf in den ostdeutschen Ländern (inklusive Berlin) erwarten.«²

Seiteneinsteiger sind »Lehrkräfte [...], die in der Regel über einen Hochschulabschluss, nicht jedoch über die erste Lehramtsprüfung verfügen und ohne das Absolvieren des eigentlichen Vorbereitungsdienstes in den Schuldienst eingestellt werden«³.

Als **Quereinsteiger** gelten Personen, die kein Lehramtsstudium absolviert haben, aber »vor ihrer Tätigkeit als Lehrer/in den Vorbereitungsdienst bzw. das Referendariat durchlaufen«⁴.

Zunächst gilt es, über allgemeine Informationskampagnen möglichst viele in Frage kommende Personen für ein Lehramtsstudium zu interessieren. Darüber hinaus sollten über Verfahren der Eignungsabklärung besonders geeignete Kandidatinnen und Kandidaten identifiziert werden. Alternative Zugangswege für Seiten- und Quereinsteiger ermöglichen die Berücksichtigung geeigneter Kandidatinnen und Kandidaten, die erst über Umwege ihr Interesse für den Lehrerberuf entdecken. Nicht zuletzt sollten aufgrund der heterogener werdenden Schülerschaft bislang unterrepräsentierte Gruppen über eine gezielte Ansprache für das Lehramtsstudium und den Lehrerberuf interessiert werden.

Nicht nur Länder, sondern auch Hochschulen können Initiativen starten, die über das Lehramtsstudium informieren. An 58% der im Rahmen des Monitors Lehrerbildung befragten Hochschulen gibt es eigene Projekte bzw. Unterstützungsprogramme zum Recruitment von Lehramtsstudierenden. 36% der Hochschulen bieten spezielle Maßnahmen zur Anwerbung bislang unterrepräsentierter Zielgruppen an, wie zum Beispiel das Projekt »Männer und Grundschule« an der Universität Hildesheim oder »MigraMENTOR« an der Humboldt-Universität zu Berlin. Gezielte Projekte, um für die Aufnahme eines Lehramtsstudiums in den MINT-Fächern zu werben, betreiben 67% der befragten Hochschulen.



FOTO: ISTOCKPHOTO.COM, LISA-BLUE

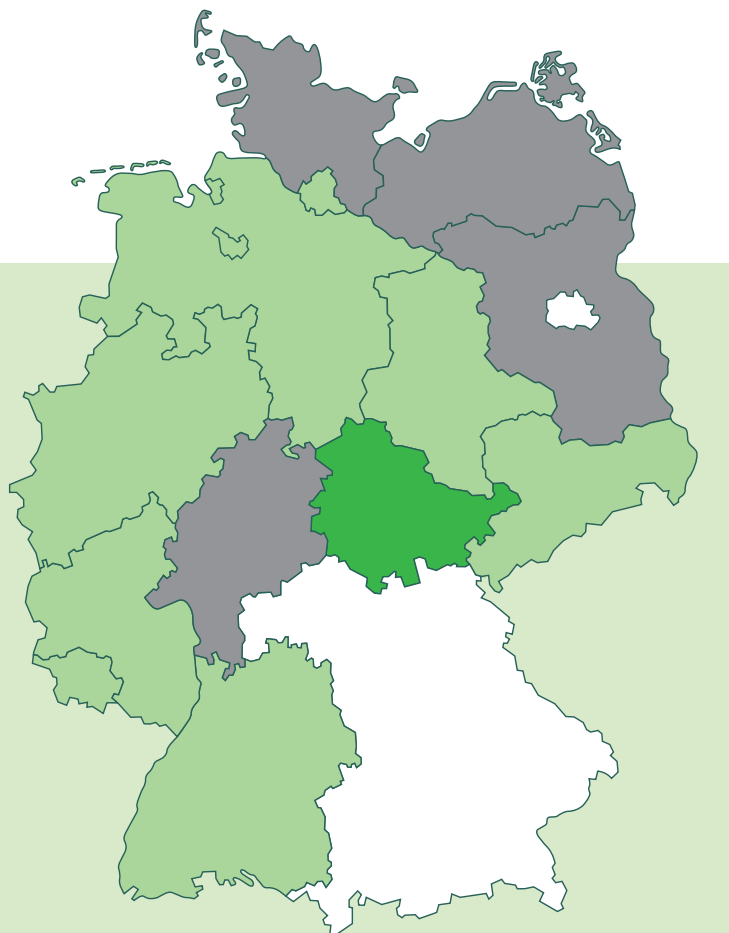
¹ Vgl. Klemm (2012): Zusätzliche Ausgaben für ein inklusives Schulsystem in Deutschland. <http://bit.ly/OZNclU>

² Vgl. Kultusministerkonferenz (2013): Lehrereinstellungsbedarf und -angebot in der Bundesrepublik Deutschland. Modellrechnung 2012–2025. <http://bit.ly/1iiiPCL>

³ Kultusministerkonferenz (2013): Einstellung von Lehrkräften 2012. S. 27. <http://bit.ly/PSHQ2S>

⁴ <http://bit.ly/1jzrK8L>

Informationskampagnen für ein Lehramtsstudium



■ In neun Ländern wird für das Lehramtsstudium allgemein und zusätzlich für die Aufnahme eines solchen Studiums in den sogenannten MINT-Fächern geworben.

■ In vier Ländern wird für das Lehramtsstudium allgemein geworben.

■ In Thüringen gibt es Maßnahmen zur Werbung für die Aufnahme eines Lehramtsstudiums in einem MINT-Fach.

■ Bayern und Berlin sehen keine speziellen öffentlichkeitswirksamen Maßnahmen vor.

Quelle: Monitor Lehrerbildung: Selbstauskunft der Länder (Stand: Sommer 2013) bzw. der Hochschulen (Stand: Sommer 2012); eigene Darstellung.

Befunde zur Eignungsabklärung für ein Lehramtsstudium

Neben Informationskampagnen und Projekten zur gezielten Rekrutierung für ein Lehramtsstudium ist die systematische Eignungsabklärung ein weiterer Baustein eines professionellen Recruitment-Prozesses. In diesem Schritt geht es um die Frage, welche Kandidatinnen und Kandidaten als geeignet identifiziert werden können. Im Fokus steht hier also das Matching zwischen dem Anforderungsprofil des Studiums bzw. des Berufs mit dem Kompetenz- und Persönlichkeitsprofil der Interessentinnen und Interessenten.

Sowohl auf Landes- als auch auf Hochschulebene gibt es verschiedene Ansätze, um die Eignung von Bewerberinnen und Bewerbern für das Lehramtsstudium zu prüfen. Diese greifen zu unterschiedlichen Zeitpunkten (vor Zulassung/zum Studienbeginn/während des Studiums) und sind teils verpflichtend und teils fakultativ gestaltet⁵. Zu den Maßnahmen gehören:

■ **(Online)Self-Assessments/Eignungstests:** Angebote zur Selbsterkundung oder Selektion; es lassen sich zwei Ausrichtungen unterscheiden: solche, die auf den Beruf allgemein zielen (Lehrerpersönlichkeit, Interesse an Berufsaufgaben) und solche, die sich auf einzelne Fächer beziehen.

■ **Beratungsgespräche:** Begegnungen, die die individuelle Reflexion der persönlichen Einschätzung und individuellen Erfahrung begleiten und durch strukturierende Fragen anregen sollen.

■ **Assessment-Center:** Auswahlverfahren, in denen Bewerberinnen und Bewerber verschiedene am Berufsalltag oder Studium orientierte Aufgaben/Übungen bewältigen müssen.

■ **Praktika zur Eignungsreflexion/Orientierung:** Praktika im angestrebten späteren Berufsfeld sollen den Studieninteressierten eine Reflexion über die individuelle Eignung ermöglichen.

■ **Portfolios in Kombination mit Praxisphasen:** Sammlung der Selbsteinschätzungen zu den eigenen (vorhandenen und fehlenden) Kompetenzen; langfristiger Einsatz soll die eigene Lernbiografie transparent machen und Selbstreflexivität einüben.

⁵ Vgl. Nieskens/Demarle-Meusel (2012): Für den Lehrerberuf geeignet? Eine Bestandsaufnahme zu Eignungsabklärung, Beratung und Bewerberauswahl für das Lehramtsstudium. Hrsg: Deutsche Telekom Stiftung. <http://bit.ly/1gJt87w>

Wie gewinnen Länder und Hochschulen derzeit geeignete Lehramtsstudierende?

Instrumente	Zeitpunkt	Länderebene	Hochschulebene	Beispiel
(Online)Self-Assessments/ Eignungstests	Richten sich vor allem an potentielle Studierende und Studieninteressierte, werden auch im Studium angewandt.	Obligatorisch in BW, HH, MV, RP	Hierzu liegen keine Daten vor.	In BW muss vor Studienbeginn der sogenannte CCT ⁶ durchgeführt werden.
Beratungs- gespräche	Richten sich vor allem an Studieninteressierte und an Studierende in einem Bachelorstudiengang.	Obligatorisch in MV, RP	An 3 von 70 Hochschulen verpflichtend vorgesehen.	An der Universität Potsdam sind Beratungsgespräche verpflichtend vor dem Beginn eines lehramtsbefähigenden Masterstudiums vorgesehen.
Assessment- Center	Richten sich vor allem an Studieninteressierte und werden zumeist vor Beginn eines Studiums durchgeführt.	In keinem Land verpflichtend vorgesehen.	Hierzu liegen keine Daten vor.	An der Universität Passau kann der sogenannte »PARcours« ⁷ vor Studienbeginn freiwillig absolviert werden.
Praktika zur Eignungsreflexion/ Orientierung	Richten sich sowohl an Studieninteressierte als auch an Studierende.	Obligatorisch in BW, BY, NW, RP	An 27 von 70 Hochschulen verpflichtend vorgesehen.	An der PH Ludwigsburg muss ein Orientierungspraktikum innerhalb des ersten Studienjahres absolviert werden.
Portfolios	Richten sich an Studierende und sind zumeist studienbegleitend angelegt.	In keinem Land verpflichtend vorgesehen.	Hierzu liegen keine Daten vor.	In NW wird empfohlen, ein durchgängiges Portfolio vom ersten Eignungspraktikum vor Studienbeginn bis zum Studienende zu führen.

Quelle: Monitor Lehrerbildung: Selbstauskunft der Länder (Stand: Sommer 2013) bzw. der Hochschulen (Stand: Sommer 2012); eigene Darstellung.

Die Daten des Monitors Lehrerbildung zeigen, dass es in zehn Ländern keine gesetzlichen Vorgaben zur Eignungsabklärung vor Beginn eines Lehramtsstudiums gibt. Ein explizites Eignungspraktikum/Orientierungspraktikum ist in Baden-Württemberg, Bayern, Nordrhein-Westfalen und Rheinland-Pfalz obligatorisch zu absolvieren. Dieses muss jedoch nur in Bayern verpflichtend **vor** dem Studium abgeleistet werden. Alle während des Lehramtsstudiums abzuleistenden Praktika dienen den Studierenden u. a. dazu, ihre Berufswahl zu überprüfen und ihre Eignung zu reflektieren. In Baden-Württemberg, Hamburg, Mecklenburg-Vorpommern und Rheinland-Pfalz ist die Teilnahme an einem (Online)Self-Assessment verpflichtend vorgesehen. In Mecklenburg-Vorpommern und Rheinland-Pfalz ist die Teilnahme an einem Beratungsgespräch als obligatorisch vorgeschrieben. In Rheinland-Pfalz besteht darüber hinaus das Angebot, an einem freiwilligen Eignungstest teilzunehmen.

Über die Landesvorgaben hinaus können die Hochschulen in eigener Entscheidung zusätzliche Elemente zur Eignungsprüfung einsetzen. Verpflichtende Beratungsgespräche sind an nur 5% der befragten Hochschulen als Zulassungsvoraussetzung festgelegt.

Eignungstests als Zulassungsvoraussetzung werden ebenfalls eher selten als Instrument eingesetzt. Nur etwa die Hälfte der Hochschulen, die auf diese Frage antworteten, sieht einen obligatorischen Eignungstest vor. An circa 12,5% der Hochschulen wird die Teilnahme an einem solchen empfohlen.

⁶ Career Counselling for Teachers (CCT): Self-Assessment für Studierende, Lehrkräfte und an einem Quer- oder Seiteneinstieg Interessierte. Neben Modulen zur Reflexion der Berufswahl, der Beratung und des Trainings von Basiskompetenzen gibt es zahlreiche Informationen über das Bildungswesen und den Lehrerberuf. <http://bit.ly/1krrV4F>

⁷ PARcours: eintägiges Eignungsfeststellungsverfahren, das sich an einem Assessment Center orientiert. Zum Abschluss erhalten die Lehramtsstudierenden ein persönliches Feedback zu ihren Stärken und Entwicklungsmöglichkeiten sowie eine Beratung. <http://bit.ly/Oqbaf5>

Ein verpflichtendes Eignungspraktikum, dessen Dauer variiert, muss lediglich an 3% der Hochschulen bereits vor Studienbeginn absolviert werden. An 39% der Hochschulen kann es, teils differenziert nach studiertem Lehramtstyp, auch noch während des Studiums absolviert werden. An mehr als der Hälfte der befragten Hochschulen (58%) ist kein Eignungspraktikum vorgesehen. In Fachkreisen sind diese Praktika teilweise umstritten: Da die Praktikantinnen und Praktikanten teilweise noch nicht eingeschrieben sind und die Praktika meist vor ihrem Studienanfang liegen, kann eine Betreuung durch die Hochschulen häufig nur schwer erfolgen. Eignungspraktika sollen den Studieninteressierten einen Rollen- und Perspektivwechsel sowie eine Reflexion hierüber erlauben. Durch den zumeist kurzen Abstand zu ihrem Schulabschluss und die oft fehlende Betreuung seitens der Hochschulen ist es fraglich, ob diese Ziele erreicht werden.

Befunde zu Quer- und Seiteneinstiegsregelungen

Die Möglichkeit eines Quer- und Seiteneinstiegs trägt dazu bei, dringend benötigte potentielle Lehrkräfte nicht vorschnell aus formalen Gründen vom Lehrerberuf auszuschließen. Entsprechende Programme dienen dazu, gezielt eine Besetzung von Mangelfächern zu erreichen. Bewerberinnen und Bewerber müssen bestimmte Mindestkriterien erfüllen, wie etwa einen universitären Studienabschluss. Darüber hinaus existieren verschiedene weitere landesspezifische Vorgaben. Beispielhaft muss sich in manchen Ländern aus den Studieninhalten und Prüfungsleistungen ein zweites Unterrichtsfach ableiten lassen⁸.

2012 wurden laut Kultusministerkonferenz insgesamt 29.968 Lehrkräfte in den öffentlichen Schuldienst eingestellt, wovon 965 Personen Seiteneinsteiger waren. Dies entspricht einem Anteil von 3,2% der Gesamteinstellungen. Die meisten Einstellungen entfielen auf die Fächergruppen der Naturwissenschaften (19%), der Fremdsprachen (17%) und der Mathematik (12%). Allerdings ist der Anteil der Seiteneinsteiger an den Gesamteinstellungen bestimmter Fächer, besonders den MINT-Fächern, wesentlich höher. So haben beispielsweise knapp 50% der gymnasialen Referendarinnen und Referendare mit dem Fach Physik kein Lehramtsstudium absolviert⁹. Darüber hinaus machen Quer- und Seiteneinsteiger im Berufsschulbereich 58% der Lehrkräfte aus¹⁰.

⁸ Vgl. Hütter (2012): Quereinsteiger gesucht?! Lösung für den Lehrermangel. In: Begegnung. Deutsche schulische Arbeit im Ausland 33. Heft 3/2012.

⁹ Vgl. Deutsche Physikalische Gesellschaft (2010): Quereinsteiger in das Lehramt Physik – Lage und Perspektive der Physiklehrausbildung in Deutschland. <http://bit.ly/1hFo0iW>

¹⁰ Vgl. Bundesministerium für Bildung und Forschung (2012): Systematisierung der Lehrerforschung und Verbesserung ihrer Datenbasis. <http://bit.ly/PSHZTT>



FOTO: ISTOCKPHOTO.COM, URBAN COW

Welche Herausforderungen gibt es?

Recruitment erfolgt bisher kaum strategisch.

In Bezug auf Recruiting-Maßnahmen wären in erster Linie die Länder als Arbeitgeber gefordert, jedoch erfolgen von staatlicher Seite bisher kaum (koordinierte) Initiativen, die man als strategisches Recruiting bezeichnen könnte.

Auf Hochschulebene führen lediglich 17 von 65 Hochschulen (26%) mindestens drei der vier genannten Maßnahmen (gezielte Informationskampagnen, Beratungsgespräche, Eignungspraktika und Eignungstests) durch. Keine einzige Hochschule sieht alle diese Instrumente, die zu einem strategischen Recruitingprozess gehören, vor.

Für bislang unterrepräsentierte Zielgruppen existieren zwar, von einigen Hochschulen und Stiftungen initiiert, vereinzelte Förderaktivitäten (beispielsweise Männer für das Grundschullehramt oder Personen mit Zuwanderungsgeschichte), jedoch werden von staatlicher Seite kaum entsprechende Maßnahmen angeregt. Ebenso werden für den Lehrerberuf geeignete Studierende, die ein Fachstudium eines Mangelfachs aufgenommen haben, bislang nicht gezielt für einen lehramtsbefähigenden Masterstudiengang gewonnen.

«Die Prognosen über den zukünftigen Lehrerbedarf sind unsicher, denn die Mittelbereitstellung ist immer auch ein Spielball der Politik. Droht im Landeshaushalt eine Finanzierungslücke, werden Lehrerstellen gestrichen oder ein Einstellungsstopp verordnet. Will ein Land neue Schwerpunkte in der Bildungspolitik setzen, steigt der Lehrerbedarf sprunghaft an.»

Dr. Jörg Dräger, Vorstandsmitglied der Bertelsmann Stiftung

Es gibt keinen verbindlichen Konsens darüber, was eine gute Lehrkraft ausmacht.

Diskussionen zum Recruitment von passenden Lehramtskandidatinnen und Lehramtskandidaten entbehren häufig einer konkreten Definition dessen, was »Eignung für den Lehrerberuf« überhaupt meint. Selbst in der wissenschaftlichen Betrachtung gibt es hierzu keinen Konsens, der von allen Akteuren getragen wird. Doch selbst wenn es diesen gäbe: Strittig ist, welche Facetten von »Eignung« im Rahmen der Lehrerbildung noch erworben werden können, welche die jeweilige Person bereits mitbringen muss, und ob bzw. wann Eignung valide festgestellt werden kann. Neben einer fehlenden Definition wünschenswerter Eigenschaften (zukünftiger) Lehrkräfte ist auch unklar, welche Auswirkungen diese wirklich auf die Lernenden haben.

Des Weiteren wird häufig unterkomplex diskutiert. So kann es überhaupt nicht das EINE Anforderungsprofil geben; stattdessen müsste vielmehr über eine stärkere Differenzierung pädagogischer Tätigkeiten im Schuldienst (z.B. Optionen für Lehrkräfte zur Spezialisierung und Multiprofessionalität an Schulen) nachgedacht werden¹¹.

Neben den notwendigen Kompetenzen für guten Unterricht, die stellenunabhängig beschrieben werden können, existieren differenzierte individuelle Anforderungen. Ohne Konsens hierüber, entbehren Initiativen, die sich mit der Eignung und dem Recruitment von Lehramtsstudierenden beschäftigen, einer verlässlichen Grundlage.



¹¹ Vgl. Gräsel/Mandl (2009): Qualitätskriterien von Unterricht: Ein zentrales Thema der Unterrichts- und der Lehr-Lern-Forschung. In: Apel/Sacher (Hrsg.): Studienbuch Schulpädagogik.

Die Studierenden erhalten zu wenige Möglichkeiten zur Selbstreflexion.

Es gibt bereits einige Initiativen der Eignungsabklärung, doch wird die individuelle Eignung für den Beruf in vielen Fällen noch kaum geprüft. Das Curriculum des Lehramtsstudiums bietet den Studierenden im Studienverlauf meist nur wenige Gelegenheiten, ihre individuelle Eignung zu reflektieren. Nicht immer findet eine systematische Reflexion der Praxisphasen oder Supervision statt. Dadurch wird das Potential, das praktische Erfahrungen für die Eignungsabklärung besitzen könnten, nicht ausgeschöpft. Durch eine zu späte oder unsystematische Eignungsabklärung erkennen Lehramtsstudierende nicht selten erst sehr spät – manchmal zu spät –, dass sie doch lieber einen anderen Beruf hätten ergreifen sollen oder wollen.

»Abiturienten beziehen sich bei ihrer Entscheidung für oder gegen ein Lehramtsstudium meist nur auf die Beobachtungen aus der eigenen Schulzeit. Ich würde mir wünschen, dass man sie stärker darüber informiert, was Lehrersein wirklich bedeutet. Sie benötigen Möglichkeiten zur Reflexion, inwieweit sie die Voraussetzungen mitbringen, diesen Anforderungen zu genügen.«

Prof. em. Dr. Uwe Schaarschmidt, Professor für Persönlichkeits- und Differenzielle Psychologie, COPING – Psychologische Diagnostik & Personalentwicklung, Universität Potsdam

Der Lehrerberuf ist für geeignete Kandidatinnen und Kandidaten häufig nicht attraktiv genug.

In Meinungsumfragen wird der Lehrerberuf zwar stets als eine wichtige und angesehene Profession beschrieben¹². Allerdings werden sowohl der Lehrerberuf als auch Lehrkräfte in ihrer Kompetenz, ihrer Persönlichkeit und/oder ihrer Rolle häufig und vor allem medial abgewertet¹³. Dieses vorherrschende Bild des Lehrerberufs korrespondiert mit einem Bündel an unattraktiven Rahmenbedingungen, wie eine hohe und wachsende Belastung der Lehrkräfte bei zunehmendem Erwartungsdruck von Eltern und Gesellschaft oder als inadäquat empfundene Aufstiegsmöglichkeiten. Dadurch wird das Interesse besonders herausragender Kandidatinnen und Kandidaten an dem Beruf geschwächt; es ist vor diesem Hintergrund schwer bis unmöglich, möglichst viele geeignete Personen für den Lehrerberuf zu gewinnen – auch wenn das negative Image teilweise kaum etwas mit der Wirklichkeit der Arbeitswelt zu tun hat.

»Wir haben große Studien und Zeitungsartikel, die vom »Horrorjob Lehrer« sprechen und die Belastungen hervorheben. Wer will denn dann einen Beruf angehen, der so ein schlechtes Image hat? Jemand, der wirklich fit ist, will sich entwickeln. Wenn bei Lehrkräften Karriereoptionen nicht klar sind, hält das besonders Geeignete davon ab, diesen Weg einzuschlagen.«

Dr. Birgit Nieskens, Mitglied im Zentrum für Angewandte Gesundheitswissenschaften (ZAG), Leuphana Universität Lüneburg

»In der Vorstellungswelt vieler Menschen ist die Lehrereexistenz eine Existenz zweiter Güte. Exzellente Mathematiker und Philosophen, die den Lehrerberuf ergreifen, kann man fast an einer Hand abzählen.«

Prof. em. Dr. Heinz-Elmar Tenorth, Professor für Historische Erziehungswissenschaft, Humboldt-Universität zu Berlin

¹² Vgl. Vodafone Stiftung Deutschland (2012): Lehre(r) in Zeiten der Bildungs-panik. Eine Studie zum Prestige des Lehrerberufs und zur Situation an den deutschen Schulen in Deutschland. <http://bit.ly/QVTPNr>

¹³ Vgl. Blömeke (2005): Das Lehrerbild in Printmedien. Inhaltsanalyse von »Spiegel«- und »Focus«-Berichten seit 1990. In: Die Deutsche Schule 97. Heft 1/2005.

Wie kann ein erfolgreiches Recruitment erreicht werden?

1 Eignungsprofile empiriegeleitet definieren!

Aus der Analyse der Daten aus dem Monitor Lehrerbildung, den Interviews mit Expertinnen und Experten, weiteren Hinweisen von Hochschulangehörigen und der einschlägigen Literatur lassen sich drei übergreifende Empfehlungen ableiten, welche ein erfolgreiches Recruitment unterstützen:

- ① Ein strategisches Recruitment benötigt ein klares Anforderungsprofil. Zunächst sollte geklärt werden, was eine gute Lehrkraft ausmacht. Hierzu bedarf es empirischer Forschung und eines hierauf aufbauenden Konsenses.
- ② Interessentinnen und Interessenten für ein Lehramtsstudium müssen gezielt angesprochen und gewonnen werden. Neben Informationskampagnen und einer aktiven Ansprache sollten die Zugangswege zu einem Lehramtsstudium bzw. im Lehrerberuf flexibilisiert werden.
- ③ Es sollte eine Passung zwischen den Kompetenzen der Kandidatinnen und Kandidaten und den Anforderungsprofilen des Berufs erreicht werden. Hierzu sollten Maßnahmen der Eignungsabklärung verpflichtend vorgesehen werden und über den Studiengang hinausreichen.

»Es kommt auf die Lehrerin bzw. auf den Lehrer an!« Diese Aussage findet vermutlich überall große Zustimmung. Dennoch ist empirisch noch nicht genügend geklärt, wie die Eignung für den Lehrerberuf definiert, operationalisiert sowie gemessen werden kann. Auch ist unklar, welchen Einfluss die jeweiligen Aspekte der Eignung auf Schülerleistungen tatsächlich besitzen. Diese Fragen kann und sollte nicht jede Hochschule und jedes Land für sich selbst und somit eventuell unterschiedlich beantworten. Hierzu sollten vielmehr Ergebnisse empirischer Forschung, die Eignungsmerkmale und -profile in ihrer Wirkung prüfen, systematisch als Grundlage einfließen. Auf dieser Basis braucht es einen nationalen Konsens, zumindest hinsichtlich einer gewissen Bandbreite – denn natürlich gibt es nicht nur *ein* Anforderungsprofil, wenn es um den Lehrerberuf geht, sondern in Abhängigkeit von Schulform und sozialem Umfeld eine Vielzahl von Anforderungsprofilen. Es wäre ein falsches Signal, wenn zu enge Definitionen und Auslegungen weitere Mobilitätshemmnisse zwischen Ländern und Hochschulorten schaffen würden.



Praxisbeispiel

Das Studienelement »Psychosoziale Basiskompetenzen für den Lehrerberuf« an der Universität Kassel verbindet die Eignungsabklärung für den Lehrerberuf mit gesundheitlichen Aspekten des Berufs. Das Studienelement muss im ersten Studienjahr absolviert werden und besteht aus einer schriftlichen Reflexion der Berufswahl, einer Blockveranstaltung und einer schriftlichen Reflexion dieser. Ziel ist der Erwerb von psychosozialen Basiskompetenzen, die Selbsterfahrung eigener Kommunikations- und Interaktionsmuster, die Reflexion der Studienwahlmotivation und die individuelle Beratung zur kompetenzorientierten Gestaltung der Ausbildung.

<http://bit.ly/1IRZiP7>



2 Geeignete Talente aktiv und systematisch für den Beruf gewinnen!

Um jetzigen und zukünftigen Bedarfen gerecht zu werden, müssen sich Maßnahmen zum Teil differenziert auf unterschiedliche Personengruppen beziehen.

Für alle Zielgruppen gilt: Der Lehrerberuf muss als ein erstrebenswerter Karriereweg wahrgenommen werden.

Hochschulabsolventinnen und Hochschulabsolventen müssen das Berufsfeld des Lehrers als eine attraktive berufliche Option ansehen – damit der Lehrerberuf mit anderen möglichen Karrierewegen, z. B. in der Privatwirtschaft, konkurrieren kann. Aus diesem Grund sollten alle beteiligten Akteure zu einer medialen Darstellung des Lehrerberufs beitragen, die Einfluss- und Karrieremöglichkeiten nuanciert abbildet, so dass das Berufsfeld des Lehrers möglichen Kandidatinnen und Kandidaten attraktiver als bisher erscheint.

Die Akteure der ersten Phase der Lehrerbildung können auf die Rahmenbedingungen des Lehrerberufs zwar nur bedingt Einfluss nehmen, sie könnten aber die Zulassung zu Lehramtsstudiengängen derart gestalten, dass Studieninteressierten vermittelt wird, dass nur wirklich gute und geeignete Personen zugelassen werden. Eine Aufgabe der gesamten Studiengangsgestaltung sollte es sein, eine »Willkommenskultur« zu schaffen, in der sich die Lehramtsstudierenden erwünscht fühlen und das Gefühl haben, dass sie keine Studierenden zweiter Klasse sind, sondern Anwärtnerinnen und Anwärtler für einen gesamtgesellschaftlich besonders wichtigen Beruf.

»Gerade in den MINT-Fächern wie Physik und Mathematik wird sich der Lehrkräftemangel noch verstärken. Um besonders geeignete und engagierte Kandidatinnen und Kandidaten für den Lehrerberuf zu gewinnen, müssen das gesellschaftliche Ansehen und die Wertschätzung des Berufs gesteigert werden. Hilfreich wäre außerdem ein modernes Besoldungs- und Beförderungssystem, das Engagement belohnt.«

Dr. Ekkehard Winter, Geschäftsführer der Deutsche Telekom Stiftung

Studieninteressierte und Studierende: Am Lehrerberuf interessierte Personen müssen aktiv angesprochen werden.

Schülerinnen und Schüler sollten bereits in der Oberstufe gezielt zu einem Lehramtsstudium motiviert werden. Die Werbung von Lehramtsstudierenden sollte sich jedoch nicht nur an Schülerinnen und Schüler, sondern auch an Studierende richten, die sich z. B. in einem fachwissenschaftlichen Bachelor- oder auch Masterstudiengang befinden. Eine weitere Strategie, Personen für ein Lehramtsstudium zu gewinnen, ist die Vergabe von Stipendien für die Aufnahme eines Lehramtsstudiums. Zudem sollte es spezielle Programme geben, um gezielt Personen für Mangelfächer oder bestimmte Schularten anzusprechen und zu finden.

Praxisbeispiel

Das Projekt »StudiengangsLOTSEN« an der Otto-von-Guericke-Universität Magdeburg möchte Lehramtsstudierende dahingehend schulen, dass sie Schülerinnen und Schüler in der Oberstufe nach einem ausgearbeiteten Konzept eine fundierte Studienorientierung von Lehramtsstudiengängen bieten können. Neben Informationsveranstaltungen an Schulen sollen die Studierenden zudem Ansprechpartnerinnen und Ansprechpartner für die Schülerinnen und Schüler sein.

<http://bit.ly/1iFMpHL>



Praxisbeispiel

Das Projekt »MINToring« der Stiftung der Deutschen Wirtschaft setzt im vorletzten Schuljahr der Sekundarstufe II ein und fördert Schülerinnen und Schüler zunächst zwei Jahre bis zum Abitur und anschließend bis zum Ende des ersten MINT-Studienjahres. Die MINToren, Studierende der MINT-Fächer, sind Wegbegleiter der Teilnehmerinnen und Teilnehmer, der MINTees, und sollen ihnen bei allen Fragen rund um das Thema Studium mit Rat und Tat zur Seite stehen. Zentrale Förderbausteine in allen drei Förderjahren sollen weiteres Rüstzeug auf dem Weg von der Schule in das MINT-Studium bieten.

<http://bit.ly/1eoKxS7>



Wie kann ein erfolgreiches Recruitment erreicht werden?

Studierende: Flexibilität der Studienstrukturen muss erhöht werden.

Starre Studienstrukturen ohne zweckmäßige Ein- und Umstiegsmöglichkeiten stehen einer bedarfsgerechten Mobilität entgegen und sollten aufgelöst werden. Wenn Studierende im Prozess der Eignungsabklärung erkennen, dass sie einen anderen Weg einschlagen möchten, sollte dies relativ problemlos möglich sein. Es wäre vorteilhaft wenn Studierenden, die einen polyvalenten Bachelorstudiengang gewählt haben, die Möglichkeit offen gehalten wird, sich erst mit dem Einstieg ins Masterstudium definitiv für das Lehramt, zumindest aber für einen bestimmten Lehramtstyp zu entscheiden. Des Weiteren sollte der Wechsel zwischen den Lehrämtern, auch für bereits im Beruf befindliche Lehrerinnen und Lehrer, ermöglicht und erleichtert werden.

»Die Strukturen der einzelnen Phasen der Lehrerbildung sollten so gestaltet werden, dass sie den Lehramtsstudierenden sowie den Lehrerinnen und Lehrern größtmögliche Flexibilität hinsichtlich der Schulform bieten. Dabei gilt es, die Chancen polyvalenter Bachelorstudiengänge besser zu nutzen.«

Prof. Dr. Frank Ziegele, Geschäftsführer des CHE Centrum für Hochschulentwicklung

»Die Lehrerbildung in Deutschland geht von der Schimäre aus, dass nur ein »integriertes« Lehramtsstudium, bei dem ich mich von Anfang an für den Lehrerberuf entscheide und durchgängig auf diesen vorbereitet werde, gute Lehrer hervorbringt. Dafür gibt es allerdings keine empirischen Belege. Es wäre deshalb wünschenswert, den Bolognaprozess auch in der Lehrerbildung konsequent umzusetzen, indem die Entscheidung für den Lehrerberuf regelmäßig erst bei Eintritt in das Masterstudium fällt und auch mit einem Ein-Fach-Bachelor möglich wird.«

Dr. Volker Meyer-Guckel, Stellvertretender Generalsekretär des Stifterverbandes für die Deutsche Wissenschaft



Quer- und Seiteneinsteiger: Zugangswege sollten durch Individualisierung geöffnet werden.

Eine Flexibilisierung der Ein- und Umstiegsmöglichkeiten trägt dazu bei, Lehrermangel vorzubeugen bzw. zu beseitigen, ohne dabei die qualitativen Standards herabzusetzen. Zum Beispiel könnten die bestehenden Möglichkeiten zur Anerkennung beruflicher Erfahrungen für das Studium, insbesondere im Berufsschulbereich, erweitert und flexibel angewandt werden. Ferner sind berufsbegleitende bzw. weiterbildende lehramtsbefähigende Masterstudiengänge denkbar. Wünschenswert wären verlässliche Bedingungen für den Quer- und Seiteneinstieg. Außerdem sollten Quer- und Seiteneinsteiger nicht als Notnagel, sondern als eine Bereicherung des Schullebens wahrgenommen werden.

Bisher unterrepräsentierte Gruppen: Gewünschte Zielgruppen müssen gezielt gefördert werden.

Die Klassen werden immer heterogener, da Schülerinnen und Schüler unterschiedliche Biografien und Bedürfnisse aufweisen – nun muss die Lehrerschaft in dieser Hinsicht nachziehen. Bereits bei den Studierenden des Lehramts sollte darauf geachtet werden, dass alle relevanten, gesellschaftlichen Gruppen möglichst repräsentativ vertreten sind. Dies kann durch eine zielgruppengerechte Öffentlichkeitsarbeit und Ansprache geschehen, damit auch gerade das Potential in bisher unterrepräsentierten Gruppen genutzt werden kann. Auch Stipendien oder andere Förderinitiativen wie Mentoring oder Patenprogramme können helfen, gezielt bisher unterrepräsentierte gesellschaftliche Gruppen anzusprechen und zu fördern.

Praxisbeispiel

An der Universität Erfurt wird derzeit das Projekt »Nachfrage- und adressatenorientierte akademische Weiterbildung« (NOW) ausgearbeitet. Auf der Grundlage eines regulären lehramtsbefähigenden Masterstudiengangs soll ein berufsbegleitender Studiengang für das Lehramt an berufsbildenden Schulen konzipiert werden. Darüber hinaus ist die Einführung eines Zertifikatsangebots für einzelne Teilmodule geplant.

<http://bit.ly/OzG7hW>



Praxisbeispiel

Der viertägige Schülercampus »Mehr Migranten werden Lehrer« der ZEIT-Stiftung Ebelin und Gerd Bucerius hat zum Ziel, verstärkt geeignete Schülerinnen und Schüler mit Zuwanderungsgeschichte für ein Lehramtsstudium zu begeistern.

<http://bit.ly/1gCarOV>



Praxisbeispiel

Die »Pädagogische Einführung in den Schuldienst« ist ein einjähriges Seiteneinstiegsprogramm in Nordrhein-Westfalen. Es wird in eine Orientierungs- und eine Intensivphase unterteilt. Die angehenden Lehrkräfte werden hierbei von einer Mentorin oder einem Mentoren begleitet. Im Mittelpunkt des Programms sollen die Klärung beruflicher Anforderungen, verbunden mit entsprechenden Vereinbarungen zur Einarbeitung und ein kontinuierliches Feedback in Reflexionsgesprächen stehen. Angeregt und unterstützt werden sollen diese Prozesse durch die Bearbeitung eines speziell für Seiteneinsteiger konzipierten Selbsterkundungsverfahrens.

<http://bit.ly/1j6F7zq>



Praxisbeispiel

Das Projekt »Männer und Grundschullehramt« der Universität Hildesheim soll jungen Männern das Grundschullehramt als berufliche Perspektive vorstellen, Gender-Kompetenzen im Lehramtsstudium vermitteln und ein Netzwerk aus Expertinnen und Experten gründen, um mehr Männer für das Grundschullehramt zu interessieren.

<http://bit.ly/NwADTW>



Wie kann ein erfolgreiches Recruitment erreicht werden?

3 Eignungsabklärung regelmäßig und als kontinuierlichen Prozess vorsehen!

Neben der Klärung, welche Eigenschaften und Merkmale eine gute Lehrkraft ausmachen, und der Umsetzung gezielter Maßnahmen zur Gewinnung von Interessentinnen und Interessenten für das Lehramtsstudium und den Lehrerberuf sollte schließlich eine Deckung zwischen den Anforderungen an die Kandidatinnen und Kandidaten und ihren Kompetenzen bzw. Potentialen hergestellt werden.

Alle Länder sollten daher eine Eignungsabklärung vorsehen, aber den Hochschulen jeweils die konkrete Ausgestaltung überlassen. So ließe sich Unterschieden zwischen Regionen und Lehramtstypen Rechnung tragen.

Eine angemessene Eignungsabklärung unterstützt das Ziel, geeignete Berufsanfängerinnen und Berufsanfänger für den Lehrerberuf zu gewinnen, sie zu unterstützen und zu begleiten. Sie hilft aber auch denjenigen, die trotz möglicher Kompetenzentwicklung für den Beruf nicht geeignet sind, dies frühzeitig zu erkennen. Die Eignungsabklärung sollte zu einem möglichst frühen Zeitpunkt einsetzen, diagnostisch präzise und wissenschaftlich fundiert sein und so kommuniziert werden, dass sie tatsächlich eine angemessene Funktion für die Studierenden erhält.

Insbesondere sollte die Eignungsabklärung einen begleitenden Charakter erhalten und nicht als einmalige punktuelle Maßnahme, sondern als kontinuierlicher Prozess verstanden werden. Da Eignung bis zu einem gewissen Grad entwickelbar ist, dürfte die Eignungsabklärung nicht ausschließlich zur Selektion, sondern vielmehr auch zur gezielten Kompetenzförderung genutzt werden. Auch müsste den Studierenden klar vermittelt werden, dass es dabei nicht um eine Prüfung geht, sondern, dass die Eignungsabklärung eine wertvolle Hilfe für sie selber darstellt. Die entsprechenden Maßnahmen sollten vor allem an den sensiblen Übergangspunkten stattfinden, also etwa beim Wechsel vom Bachelor- zum Masterstudium oder in Verbindung mit Praxisphasen, und professionell und individuell begleitet werden.

Praxisbeispiel

Der Assessment-Prozess an der Johann Wolfgang Goethe-Universität Frankfurt a. M. sieht mehrere, aufeinander aufbauende Elemente vor, welche zu unterschiedlichen Zeitpunkten ansetzen und somit die Eignungsabklärung als fortlaufenden Prozess konzipieren: Für die Schülerinnen und Schüler der Oberstufe stehen Informationsmaterialien, Beratungssprechstunden und spezielle Veranstaltungen zur Verfügung. Zu Studienbeginn findet sowohl eine Beratung als auch eine Selbsterkundung und Fremdeinschätzung statt. Nach dem ersten Schulpraktikum wird die Eignungsreflexion fortgesetzt. Das gesamte Studium soll durch spezielle Workshop- und Beratungsangebote begleitet werden.

<http://bit.ly/PSJbGX>



Praxisbeispiel

Das Trierer Modell der Eignungsberatung und -klärung basiert auf der Grundlage verschiedener Berufswahltheorien zur Passung zwischen Person und Beruf. Es sieht mehrere verschiedene Elemente vor. Unter anderem werden verschiedene Informations-, Seminar-, Reflexions- und Beratungsangebote unterbreitet, Portfolios genutzt sowie Formen des Assessments angeboten. Aufbauend auf den Ergebnissen sollen in Beratungsgesprächen Lern- und Entwicklungsaufgaben gestellt werden.

<http://bit.ly/1qYs30i>



»In einer Zeit, in der wir in weiten Bereichen (MINT-Fächer) einen Lehrkräftemangel erwarten, ist es sicherlich schwierig, institutionelle Eignungsprüfungen einzuführen – aber sinnvoll wäre es. Eine verbindliche Eignungsprüfung für den Lehramtsberuf vor Beginn des Studiums, gekoppelt mit Beratungsangeboten, wäre sogar dann hilfreich, wenn sie nicht gleich mit einem Studienverbot bei schlechtem Abschneiden kombiniert würde«.

Prof. em. Dr. Klaus Klemm, Professor für Bildungswissenschaften mit dem Schwerpunkt Bildungsforschung/Bildungsplanung, Universität Duisburg-Essen

»Eignungsfeststellung und -förderung dürfen sich nicht nur auf die Eingangsphase konzentrieren, sondern sollten sich durch das gesamte Studium, durch den ganzen Beruf ziehen.«

Prof. em. Dr. Uwe Schaarschmidt, Professor für Persönlichkeits- und Differenzielle Psychologie, COPING – Psychologische Diagnostik & Personalentwicklung, Universität Potsdam

»Ich würde die Frage, wie man geeignete Kandidaten finden kann, umkehren und sagen: Wie können wir uns vor Ungeeigneten bestmöglich schützen? Wie können wir die Lehramtsstudierenden, die wir haben, möglichst so qualifizieren, dass sie die Realität ihres Berufes sehen und erkennen? Sie sollen sich nicht nur als Fachleute fühlen, sondern auch allmählich an die fachdidaktische, unterrichtliche und soziale Dimension und die pädagogischen Aufgaben – also an den Ernst der Aufgabe, wie sie sie später im Referendariat vorfinden, herangeführt werden.«

Prof. em. Dr. Heinz-Elmar Tenorth, Professor für Historische Erziehungswissenschaft, Humboldt-Universität zu Berlin





Verantwortlich für den Inhalt dieser Publikation

Melanie Rischke M.A., Dominik Baedorf M.Ed. und Ulrich Müller M.A.

Im Rahmen der Vorbereitung der vorliegenden Publikation wurden Interviews mit Expertinnen und Experten geführt. Wir danken insbesondere unseren Interviewpartnerinnen und Interviewpartnern

- Prof. em. Dr. Klaus Klemm,
Universität Duisburg-Essen
 - Dr. Birgit Nieskens,
Leuphana Universität Lüneburg
 - Prof. em. Dr. Uwe Schaarschmidt,
COPING – Psychologische Diagnostik &
Personalentwicklung, Universität Potsdam
 - Prof. em. Dr. Heinz-Elmar Tenorth,
Humboldt-Universität zu Berlin
- für wertvolle Hinweise.

Des Weiteren danken wir jenen Hochschulangehörigen, welche uns auf Anfrage per E-Mail Hinweise zu Hindernissen, Erfolgsfaktoren und Good Practice-Beispielen gegeben haben. Die Verantwortung für den Inhalt der Broschüre liegt selbstverständlich allein bei den Herausgebern.

Ansprechpartner für das Projekt

Melanie Rischke M.A.
melanie.rischke@che.de

Dominik Baedorf M.Ed.
dominik.baedorf@che.de

Die vorliegende Publikation ist auch auf der Seite des Monitors Lehrerbildung unter www.monitor-lehrerbildung.de/broschueren/recruitment zu finden und steht zum Download zur Verfügung.

Kontakt

Centrum für Hochschulentwicklung gGmbH
Verler Straße 6
33332 Gütersloh
Telefon 05241 97 61 0
Telefax 05241 9761 40
info@che.de

Herausgeber

Der Monitor Lehrerbildung und die vorliegende Publikation sind ein gemeinsames Projekt der Bertelsmann Stiftung, des CHE Centrum für Hochschulentwicklung gGmbH, der Deutsche Telekom Stiftung und des Stifterverbandes für die Deutsche Wissenschaft.