

QUER- UND SEITENEINSTIEG VON LEHRKRÄFTEN ERFOLGREICH GESTALTEN

Aus der Praxis für die Praxis: Erprobte Ansätze für Schulleitungen



Deutsche Telekom
Stiftung



ZUR STUDIE

„MINT-Personal an Schulen“

Die Studie für die Deutsche Telekom Stiftung hat die Vielfalt an Professionalisierungswegen untersucht, die in den Lehrberuf münden können. Auch im Blick: Wie gelingt es Schulen, Personen im Quer- und Seiteneinstieg in die Kollegien zu integrieren? Durchgeführt hat die Studie ein Team um die Bildungsforscherinnen Friederike Korneck (Universität Frankfurt am Main), Ilka Parchmann (Leibniz-Institut für die Pädagogik der Naturwissenschaften und Mathematik in Kiel (IPN)) und Birgit Ziegler (Technische Universität Darmstadt). Mehr zur Studie gibt es hier: telekom-stiftung.de/studie-mint-personal



Lehrkräfte, die per Quer- oder Seiteneinstieg in die Schule kommen, können sich genauso gut in die Tätigkeit einfinden wie ihre regulär ausgebildeten Kolleginnen und Kollegen und sie mit hoher Zufriedenheit ausfüllen – vorausgesetzt, sie werden von Beginn an gut ins Kollegium integriert. Das zeigt eine Studie für die Deutsche Telekom Stiftung, die die Professionalisierungswege speziell von Lehrenden der MINT-Fächer (Mathematik, Informatik, Naturwissenschaften, Technik) untersucht hat.

Als Schulleitungen wisst ihr nur zu gut, welche Schlüsselrolle euch dabei zukommt. Und dazu braucht ihr Konzepte und Ideen, die zu einer guten Einarbeitung beitragen. In der Praxis sind bereits vielerorts wirkungsvolle Ansätze und Maßnahmen im Einsatz, von denen andere Schulen profitieren können. Das hat sich unter anderem bei einem Workshop im Sommer 2024 gezeigt, zu dem die Telekom-Stiftung Schulleitungen und Lehrkräfte eingeladen hatte. Die Fragen an die Praktikerinnen und Praktiker: Womit habt ihr gute Erfahrungen gemacht, um Quer- und Seiteneinsteigerinnen und -einsteiger systematisch in euer Kollegium zu integrieren? Wie schafft ihr es, ihre Kompetenzen aus früheren beruflichen Tätigkeiten gewinnbringend einzubinden? Kurz: Wie geht ihr vor, worauf ist aus eurer Sicht zu achten und welche Tipps habt ihr für andere Schulen?

In Kombination mit den Ergebnissen aus den qualitativen Interviews der Studie ist so diese Zusammenstellung von Ideen entstanden. Sie soll Schulleitungen und Kollegien als eine erste Reflexionsgrundlage dienen und dazu einladen, sich systematischer mit der Einarbeitung und Integration neuer – nicht nur, aber insbesondere – Lehrkräfte ohne grundständige Ausbildung auseinanderzusetzen.

In diesem Sinne freuen wir uns, wenn euch die nachfolgenden Punkte weiterhelfen – und ihr auch eure eigenen Erfahrungen und speziell weitere Ideen und Hinweise aus eurer Praxis mit uns und Kolleginnen und Kollegen anderer Schulen teilt.

„Die Bedeutung des Quer- und Seiteneinstiegs auf die Rolle eines Notnagels im Kampf gegen die Lehrkräftelücke zu reduzieren, ist aus unserer Sicht mehr als unvernünftig. Für uns ist klar: Mit neuen Perspektiven, anderen Kompetenzen und Vorerfahrungen können Menschen von außerhalb des regulären Lehramtsweges Schule bereichern – und sollten dies auch dauerhaft tun. Das gilt gerade, aber nicht allein für die MINT-Fächer. Die Öffnung von Schule hin zu einem Bildungsökosystem und gelebte Multiprofessionalität im Zusammenwirken verschiedenster Professionen sind für uns zentrale Bedingungen für gutes Lehren, Lernen und Prüfen im 21. Jahrhundert.“

Jacob Chammon, Geschäftsführer Deutsche Telekom Stiftung

Hilfreiches aus dem Erfahrungsschatz von Schulleitungen und Lehrkräften

Die nachfolgenden Aspekte und Ansätze haben Schulleitungen und Lehrkräfte für euch zusammengetragen. Es handelt sich dabei also nicht um wissenschaftlich in ihrer Wirksamkeit belegte Maßnahmen, sondern um Aktivitäten, die sich in der jeweiligen schulischen Praxis bewährt haben, um den Quer- und Seiteneinstieg erfolgreich zu begleiten und zu gestalten. Probiert aus, was euch für eure eigene Schule passend erscheint, und findet heraus, ob und wie sie euch dienlich sein können!

Einige der Tipps eignen sich speziell für die Integration von Lehrkräften im Quer- oder Seiteneinstieg, von anderen können aber auch klassisch ausgebildete Lehrkräfte beim Start in einem neuen Kollegium profitieren. Die Maßnahmen – so die Erfahrung derer, die damit schon arbeiten – stärken das gesamte System und sind die Mühe wert.

Speziell für den Quer- und Seiteneinstieg

Wertschätzende Haltung gegenüber „den Neuen“

Lehrkräfte im Quer- oder Seiteneinstieg sind in der Regel eine Bereicherung. Für eine bewusst wertschätzende Kommunikation nehmt vor allem ihre Potenziale in den Blick – etwa ihre oft größere Alltags- und Anwendungsnahe zu den Inhalten ihrer Fächer – und betrachtet euer Kollegium insgesamt durch die Brille der **Multi-professionalität**. Denn im Zusammenwirken unterschiedlichster Kompetenzen, Arbeitsstile und Charaktere wird schulisches Lehren und Lernen für alle reicher.

Praxisschock vorbeugen

Gebt Menschen, die sich für einen Quer- oder Seiteneinstieg interessieren, frühzeitig die Möglichkeit, die Praxis kennenzulernen. Auch damit sie sich mit ganz grundlegenden Fragen auseinandersetzen können wie: Passt der Job zu mir? Wie sieht Schule im 21. Jahrhundert aus? Wie ticken Jugendliche heute? Gerade Quer- und Seiteneinsteiger:innen, die ihre berufliche Sozialisation in Unternehmen erfahren haben, werden dankbar sein für ein begleitetes Kennenlernen des doch oftmals so anderen Systems Schule. Denkbar sind verschiedene Formate, von kürzeren Hospitationen bis hin zu mehrwöchigen Schul- und Unterrichtspraktika. Unabhängig von der konkreten Dauer sollten die „Besuche“ ein Gefühl für den heutigen Schulalltag vermitteln und dabei auch Raum zum ersten eigenen Erproben in der Unterrichtsgestaltung geben – begleitet

von Fachgruppenvertreterinnen oder -vertretern der jeweiligen Fächer der potenziellen Neuen.

Gut organisiert in die Zusammenarbeit

Im besten Fall habt ihr etwas Vorlauf bis zum offiziellen ersten Arbeitstag des neuen Kollegen oder der neuen Kollegin. Findet Mentorinnen oder Mentoren im Kollegium und stellt den Kontakt zwischen der beziehungsweise dem Neuen und ihnen schon jetzt her. Nutzt die Zeit, um euch miteinander vertraut zu machen. Hierzu gehört ein **Begrüßungs- und Kennenlerngespräch**, in dem ihr gemeinsam auch besondere Kenntnisse, Fertigkeiten und Arbeitsweisen eurer Neuen eruiert könnt, die für die Schule und das Kollegium nützlich sind. Mit diesem Termin lässt sich eine Schulführung verbinden und auch ein Willkommenspaket mit Informationen rund um die Schule zum Einlesen – vom Organigramm über das pädagogische Konzept bis zu Schulpräsentationen, etwa Jahresberichten. Auch ein Kennenlernen des Kollegiums lässt sich vorab möglicherweise schon organisieren oder zumindest ein erstes Treffen mit den jeweiligen Fachschaften. Und richtet rechtzeitig persönliche Zugänge zum Mailsystem und schulisch genutzten Arbeits- und Kommunikationsplattformen ein.

Ein Fahrplan für die Einarbeitungsphase

Setzt euch gemeinsam mit dem neuen Kollegen, der neuen Kollegin klare Meilensteine – Maßnahmen und Ziele für Einstel-



Multi-professionalität

Einen Überblick über den Status quo schulischer Multi-professionalität gewährt die Forsa-Umfrage „Berufsbilder in der Schule“, 2023 durchgeführt im Auftrag der Telekom-Stiftung: telekom-stiftung.de/aktivitaeten/berufsbilder-der-schule



Begrüßungs- und Kennenlerngespräch

Zur inhaltlichen Vorbereitung darauf könnt ihr

- euch selbst mit Fragen wie diesen hier auseinandersetzen, zusammengestellt von QUA-LiS NRW: bit.ly/3DhtqGB
- den neuen Kollegen und Kolleginnen vorab einen Selbstreflexionsbogen zur Verfügung stellen. Hier als Muster ein Beispiel aus NRW: bit.ly/4i5M2Zc

lungs- und Kennenlernphase sowie für den Einstieg in die kollegiale Zusammenarbeit und ins Unterrichten. Dieser Zeitraum sollte erfahrungsgemäß mindestens bis zu den ersten Ferien dauern oder ungefähr ein Quartal umfassen. Schaut am Ende dieser Zeit gemeinsam, was ihr erreicht habt und wo es noch Bedarf an Entwicklung und Unterstützung gibt. Hilfreich dabei sind etwa Unterrichtshospitationen während der Einarbeitungsphase – durch euch selbst oder den Mentor beziehungsweise die Mentorin –, denn sie gewähren wertvolle Einblicke. Inhaltliche Orientierung für einen Fahrplan kann euer schuleigenes Ausbildungsprogramm für Referendarinnen und Referendare bieten. Oder ihr beziehungsweise eure Mitarbeitenden, die dies koordinieren und umsetzen, integrieren die Quer- und Seiteneinsteiger direkt in die Gruppe.

Fachliches Mentoring

Vor allem rund um den Unterricht brauchen Lehrkräfte im Quer- oder Seiteneinstieg inhaltlich stärkere Unterstützung, um sich das nötige Professionswissen anzueignen. Dazu gehören didaktische oder fachdidaktische Fragen, Aspekte wie Leistungsbewertung, Notenbildung oder Methodenvielfalt und -passung sowie die Struktur von Lerninhalten für verschiedene Altersgruppen. Aber auch vieles andere, womit spätestens das Referendariat vertraut macht, kann vor allem Quereinsteigerinnen und Quereinsteigern zu Beginn völlig unbekannt sein, etwa rechtliche Fragen, Classroom-Management oder das Führen von Elterngesprächen. Damit eure Neuen sich dieses Wissen leicht aneignen können, solltet ihr auf **Mentoring** setzen. Im Austausch mit einem persönlichen Mentor, einer persönlichen Mentorin aus dem Kollegium lassen sich auch Überzeugungen und Routinen überdenken, die das erste Unterrichten womöglich erleichtern, aber noch beeinflusst sind von den eigenen Schulerfahrungen – die heute überholt sein können.

Länger begleitete Praxisphasen

Gemeinsam mit den Mentorinnen und Mentoren, aber auch allen anderen Kolleginnen und Kollegen solltet ihr euren Neuen die Möglichkeit geben, länger als regulär Ausgebildete in Begleitung zu arbeiten und sich in die neue Tätigkeit einzufinden.

Dabei sollten natürlich die Bedürfnisse und Kapazitäten möglichst aller Beteiligten berücksichtigt werden. Macht euch zu diesem Zweck mit den offiziellen Programmen vertraut, die eure Quer- und Seiteneinsteigerinnen und -einsteiger absolvieren müssen. Diese unterscheiden sich sehr – auch innerhalb von Bundesländern.

Wohldosierte Aufgabenlast

Übertragt Lehrkräften im Quer- oder Seiteneinstieg neben dem regulären Unterricht im ersten, zweiten Jahr möglichst keine zusätzlichen Aufgaben wie Klassenleitung oder AGs. Vor allem wenn sie parallel noch eine pädagogische Ausbildung absolvieren, teils auch am Wochenende, könnt ihr sie damit vor zu hohen Belastungen schützen. Entlasten könnt ihr sie auch, indem ihr ihnen dieselbe Art von Unterricht mehrmals gebt, etwa Physik in zwei achten Klassen, oder Kurse mit weniger Korrekturaufwand. Bedenkt bei alledem auch, dass Lehrkräfte im Quer- oder Seiteneinstieg sich oft schon in anderen Lebensphasen befinden als Referendarinnen und Referendare und entsprechend andere Belastungen haben (Kinder, pflegebedürftige Angehörige).

Erwartungsmanagement

Um gute Ausgangsbedingungen für die gemeinsame Arbeit zu schaffen und Enttäuschungen zu vermeiden, solltet ihr und eure Quer- und Seiteneinsteiger und -einsteigerinnen offen eure jeweiligen Bedarfe und Erwartungen abgleichen. Etwa mit folgenden Fragen: Was brauchen wir als Schule inhaltlich, fachlich und pädagogisch? Welches Engagement erwarten wir? Was können Lehrkräfte im Quer- oder Seiteneinstieg anders als grundständig ausgebildete Lehrkräfte? Welche weniger realistischen Vorstellungen vom Lehrerberuf haben die Neuen womöglich?

Der letzte Punkt ist sicherlich besonders für die Einbindung von Lehrkräften im Quer- oder Seiteneinstieg relevant, kann aber auch für alle anderen neuen Kolleginnen und Kollegen gut sein. Nachfolgend einige weitere Aspekte, die euch nützlich sein können, um allen neuen Lehrkräften – unabhängig vom Professionalisierungsweg – den Einstieg zu erleichtern:



Mentoring

Eine gut organisierte Begleitung durch Mentorinnen und Mentoren kann gerade Lehrkräften im Quer- und Seiteneinstieg helfen, in der Schule anzukommen. Wie sich Mentoring umsetzen lässt, erklärt Christin Tellisch, Vizepräsidentin für Forschung der Hochschule für angewandte Pädagogik in Berlin, im Interview mit dem Deutschen Schulportal:
bit.ly/4kC4MkW



Geschafft! Sich in der neuen Rolle einzufinden, setzt ein gutes Ankommen voraus. Und das lässt sich gestalten.

Hilfreich für alle Einsteigerinnen und Einsteiger

Ausreichend Zeit zum Ankommen

Auch wenn der Schulbetrieb brummt und die neuen Kolleginnen und Kollegen womöglich gleich unterrichten müssen, selbst ohne Unterrichtserfahrung: Gebt ihnen genug Zeit für den Einstieg und vor allem die nötige Unterstützung und Begleitung, um mögliche Härten abzufedern. Zeigt Verständnis: Am Anfang ist es oft holprig. Neben festen Ansprechpersonen, die ihnen gerade am Anfang mit Rat und Tat zur Seite stehen, sind besonders Unterrichtsmaterialien hilfreich, die schon verfügbar sind, sodass die Neuen den Unterricht nicht selbst und allein vorbereiten müssen. Plant mindestens ein Quartal Zeit ein, damit sie einmal alle Abläufe und damit verbundene Herausforderungen kennenlernen können; für Notengebung und Zeugnisse lieber ein Halbjahr.

Raum für Austausch

Ob didaktische, fachdidaktische oder pädagogische Fragen, ob Gesprächsbedarf bei Erlebnissen mit Schülerinnen und Schülern oder Eltern oder Herausforderungen in der organisatorischen Arbeit im System Schule – bei vielem kann der Austausch hilfreich und notwendig sein. Räumt der gemeinsamen Reflexion und Kommunikation im Schulalltag ausreichend Raum ein – mit festen Zeiten oder besonderen Formaten. Das können gemeinsame Freistunden sein, eingeplante Zeit für die Fachschaften an pädagogischen Tagen oder auch Co-Teaching. Auch wenn vielerorts gerade der informelle Austausch eine tragende Rolle spielt, etwa an der Kaffeemaschine, sollte es verlässliche und verbindliche Strukturen für alle geben.



Lernen von- und miteinander

Wer sich intensiver mit diesem Thema beschäftigen möchte, kann das hier tun:

- Schon etwas älterer, aber grundlegender Beitrag auf dem Deutschen Schulportal: bit.ly/3F368VD
- Themendossier „Professionelle Lerngemeinschaften“ – hinter schulaufsicht.de steht u.a. die Deutsche Kinder- und Jugendstiftung: bit.ly/4hd6tSK
- Katja Kansteiner, Sabine Welther, Susanne Schmid (2023): „Professionelle Lerngemeinschaften für Schulleitungen und Lehrkräfte. Chancen des Kooperationsformats für Schulentwicklung und Professionalisierung“: bit.ly/41kDa4



Lernende Organisation

Das Konzept geht zurück auf den Organisationsmanager Peter M. Senge: bit.ly/4iqqTbZ

In einer frei verfügbaren Publikation von Michael Schratz und Ulrike Steiner-Löffler geht es konkret um „Die lernende Schule“: bit.ly/43pM0qC



Offene Fehlerkultur und Reflexionsräume

Hier eine kurze Einführung ins Thema von QUA-LiS NRW: bit.ly/41FdWFQ

Wissen teilen

Wer hilft mir, wenn ...? Was tue ich, wenn ...? Um jederzeit Antworten auf schulische Herausforderungen zu finden, hat es sich bewährt, zentrale Grundlagen für alle leicht nachvollziehbar aufzubereiten und zugänglich zu machen. Dazu zählen Übersichten mit Ansprechpersonen bei unterschiedlichsten Anliegen genauso wie Leitfäden für Elterngespräche oder Hilfestellungen bei pädagogischen Herausforderungen. Teilen lässt sich dieses Wissen durch klassische Begrüßungsmappen; für alle jederzeit zugänglich und aktuell haltet ihr es aber am einfachsten in digitaler Form, etwa in sortierten Clouds oder einem schuleigenen Wiki. Eventuell ist auch ein zarter Schubs hilfreich: Ermutige die Fachschaften, ihre Materialien auszutauschen.

Arbeitsgrundlagen teilen

Ein konsequenter und gut strukturierter Austausch von Lehrmaterialien, Unterrichtsentswürfen und ähnlichen Arbeitsgrundlagen entlastet und unterstützt alle. Dokumente unterschiedlichster Formate könnt ihr etwa in einem Lernmanagementsystem wie itslearning, Moodle beziehungsweise Moodle-basierten Systemen wie Logineo in Nordrhein-Westfalen oder moodle@RLP sowie Systemen auf Basis der HPI-Schul-Cloud für alle verfügbar machen.

Unterricht im Tandem

Einige Schulen haben gute Erfahrungen damit gemacht, Unterricht zu parallelisieren. Das kann einerseits bedeuten, etwa den Biologieunterricht im siebten Jahrgang zeitgleich zu organisieren – und so zweit in der gleichen Lerngruppe zu unterrichten (Teamteaching). Oder inhaltlich parallele Lerngruppen bei verschiedenen Lehrkräften zu organisieren, die sich dadurch austauschen und kokonstruktiv in der Unterrichtsvorbereitung und -organisation zusammenarbeiten können. Sowohl mit Teamteaching als auch der Möglichkeit zur Kokonstruktion bindet ihr gerade eure Lehrkräfte im Quer- oder Seiteneinstieg von Anfang an gut ins Unterrichten ein und helft ihnen, schnell an Sicherheit zu gewinnen und ihre Kompetenzen als Lehrkraft zu entwickeln und zu stärken.

Von- und miteinander lernen

Die Arbeit im Team, kollegiale Hospitationen – am besten inklusive Reflexionsbögen – oder die Entwicklung neuer Konzepte in Kokonstruktion bringen mehr als jede externe Fortbildung. Um das **Lernen von- und miteinander** zu unterstützen, könnt ihr zudem gezielt auf besondere Expertise in den eigenen Reihen setzen. Welche Ressourcen sind in eurem Kollegium vorhanden und wie könnt ihr sie nutzbar machen, um gemeinsam weiterzukommen? Denkbar sind dazu Formate wie die kollegiale Fallberatung durch versierte Kolleginnen und Kollegen, Mikrofortbildungen – etwa zu fachlichen oder didaktischen Fragen – oder hilfreiche Erfahrungen jedweder Art.

Schule als lernende Organisation

Aus Sicht der befragten Schulleitungen und Lehrkräfte ist es wesentlich, das System Schule zu flexibilisieren und es als **lernende Organisation** zu sehen, die sich immer wieder hinterfragt. Dazu gehört, dass die Menschen, die darin arbeiten, sich auch selbst als Lernende begreifen und reflektieren und dass alle gemeinsam eine positive Feedback-Kultur leben. Für einen gesunden und angstfreien Raum zum gemeinsamen Lernen fördert in eurer Schule eine **offene Fehlerkultur und Reflexionsräume** – für Lehrkräfte und alle anderen Mitarbeitenden genauso wie für Schülerinnen und Schüler.

Mit Stärken, Schwächen und Potenzialen arbeiten

Für eine gute Personalentwicklung – individuell wie auch auf das gesamte Kollegium gesehen – ist es entscheidend, dass ihr als Schulleitung erkennt, was jede Kollegin, jeder Kollege gut kann und wo Potenziale stecken. Für das gute Miteinander aller hat sich dabei größtmögliche Transparenz in allen Personalentscheidungen bewährt.

Noch nicht genug? Mehr Stoff zum Vertiefen

Roland Bernhard, Aron Marton,
Doris Pfingstner, 2024: „Onboarding
neuer Lehrkräfte – Ideen für das Qualitäts-
handbuch. Eine praktische Vorlage zur
Anwendung für schulische Führungskräfte“:
bit.ly/3Fg0hfo

Vortrag Doris Pfingstner, September 2024:
„Wie Onboarding von Lehrkräften ein
gesundes Schulklima unterstützt“:
bit.ly/4i4NFqf

„Onboarding für Anfänger: Wie gelingt es,
neue Lehrkräfte gut zu integrieren?“ –
Erfahrungsbericht eines ehemaligen
Berufsanfängers auf dem Deutschen
Schulportal:
bit.ly/4irL2hM

„Die Neuen kommen“ – zwei Schulbeispiele
für Onboarding-Prozesse, vorgestellt vom
Deutschen Schulportal:
bit.ly/3DrpvHa

Danke!

Wir danken allen Teilnehmerinnen und Teilnehmern
an unserem Workshop ganz herzlich für den offenen
und anregenden intensiven Austausch:

Luigi Giunta

Schulleiter, Gymnasium an der Gartenstraße,
Mönchengladbach

Dr. Sebastian Grab

Lehrkraft im Quer-/Seiteneinstieg,
Clara-Schumann-Gymnasium, Bonn

Kilian Klinkenberg

Lehrkraft, Gymnasium an der Gartenstraße,
Mönchengladbach

Nicola Küppers

Schulleiterin, Grundschule am Dichterviertel,
Mülheim an der Ruhr

Mario Mosbacher

Schulleiter, Fürstenberg-Gymnasium,
Donaueschingen

Olaf Seibt

Schulleiter, IBB Dresden

Monika Veismann

Lehrkraft im Quer-/Seiteneinstieg,
Hardtberg-Gymnasium, Bonn

Vielen Dank auch an alle, die diese offene
Zusammenstellung um weitere wertvolle Punkte
ergänzt haben oder ergänzen werden.

Impressum

Herausgeberin

Deutsche Telekom Stiftung
53262 Bonn
Tel. 0228 181-92001
Fax 0228 181-92005
www.telekom-stiftung.de

Grafik und Layout

SeitenPlan GmbH, Dortmund

Fotos

fizkes/Shutterstock.com (Titel)
Deutsche Telekom Stiftung/Norbert Ittermann (2)
Halfpoint/Shutterstock.com (5)

Stand

Mai 2025

Copyright Deutsche Telekom Stiftung



KONTAKT

Annika Klaus

Referentin Kommunikation

Deutsche Telekom Stiftung
Ebertstraße 15a
10117 Berlin
Telefon: 030 8353-82827
annika.klaus@telekom-stiftung.de
www.telekom-stiftung.de

Folgen Sie uns auch auf

