

Personalgewinnung für evangelische Schulen¹

Uta Hallwirth

Evangelische Schulen sind gefragt. Die Zahl der Gründungsinitiativen ebbt nicht ab, und auch die bestehenden Schulen können über die Höhe der Anmeldezahlen in ihren Eingangsklassen nicht klagen. So positiv diese Entwicklung einzuschätzen ist, sie bedeutet zugleich, dass evangelische Schulen die Suche nach geeigneten Lehrerinnen und Lehrern und nach Leitungskräften künftig werden verstärken müssen. Nicht zufällig sind mittlerweile Abwerbungen zwischen den Bundesländern zu einem Pressethema geworden. Höhere Eingangsgelälter, bessere Verbeamtungsmöglichkeiten – wenn die Länder anfangen um Lehrer/innen zu konkurrieren, wird es für Schulen in freier Trägerschaft, und damit auch für evangelische Schulen, noch schwieriger werden, sich in diesem Wettbewerb zu behaupten. Entsprechend werden Strategien zur Personalgewinnung im evangelischen Schulwesen verstärkt thematisiert und diskutiert werden müssen.

Die folgenden Ausführungen sind daher als erste Annäherung an das Thema zu verstehen. Dabei geht es weniger um die Perspektive der Einzelschule als um die Aufgabenstellung für das evangelische Schulwesen insgesamt. Verbunden mit einer Bestandsaufnahme werden fünf Ansatzpunkte für die künftige Arbeit vorgeschlagen:

1. Problemlage analysieren – Personalbedarf ermitteln
2. Image steigern – Profil und Selbstverständnis deutlich machen
 - Wissen, wer wir sind
 - Wissen, wen wir suchen
 - Wissen, was evangelische Schulen interessant macht
3. Personal gewinnen – wissen, wo und wie man sucht
 - Früh beginnen - Kontakte zu Schulabsolventen und Studierenden knüpfen
 - Zentral zu finden sein – evangelische Schulen auf dem Stellenmarkt positionieren
4. Anstellungssituation klären – Personalrecht und Personalmanagement offen legen

¹ Überarbeiteter und gekürzter Vortrag gehalten auf der Wirtschaftskonferenz der Arbeitsgemeinschaft Evangelischer Schulbünde am 16.05.2008.

5. Qualifikation sichern – sich in die Diskussion um Berufsprofil und Lehrerbildung einbringen

1. Problemlage analysieren – Personalbedarf ermitteln

Prognosen zum Lehrereinstellungsbedarf und -angebot sind angesichts demografischer Faktoren und unterschiedlicher länderspezifischer Entwicklungen schwierig. In der Modellrechnung für 2002 - 2015 der Kultusministerkonferenz vom September 2003 stand nicht zufällig der Hinweis: „Die Zahl der tatsächlich zur Verfügung stehenden Junglehrer richtet sich natürlich nach der Zahl der Lehramtsstudierenden. Nimmt das Interesse am Lehramtsstudium stark zu – zum Beispiel unter dem Eindruck der KMK-Modellrechnung - , treffen die Prognosen unter Umständen nicht ein.“² Daher gab die KMK die Empfehlung, laufend die Prognosen in den Folgejahren zu überprüfen.

Die in der Studie prognostizierten Trends sollen hier nur als Orientierung in Auszügen benannt werden. Auf diesem Hintergrund kann geprüft werden, ob aus der Einstellungsperspektive evangelischer Schulen diese Entwicklungen im Jahr 2008 bestätigt werden können, und mittelfristig wäre zu klären, welche Schlussfolgerungen daraus für die Zukunft zu ziehen sind.

Für den **Primarbereich** prognostizierte man 2003 ein leichtes Überangebot an Lehrkräften – jedoch in zeitlicher und regionaler Differenzierung. Für die östlichen Bundesländer wurde ab 2013 mit einer geringen Unterdeckung gerechnet und generell darauf verwiesen, dass es immer auch regionalspezifische Probleme der Lehrerversorgung dort gibt, wo es „erfahrungsgemäß schwierig ist, für Schulen,... in spezifischen Landstrichen..., Lehrkräfte zu finden.“³ Mit dieser Situation sind bereits heute viele evangelische Schulen in den östlichen Bundesländern konfrontiert.

² Lehrereinstellungsbedarf und -angebot in der Bundesrepublik Deutschland. Modellrechnung 2002-2015. Statistische Veröffentlichungen der Kultusministerkonferenz. Dokumentation Nr. 169. September 2003. Im Internet unter <http://www.kmk.org/schul/home.htm>

³ A.a.O.

Im Blick auf die **Sekundarstufe I** rechnete man mit einer Diskrepanz von Angebot und Nachfrage. Einem Bedarf von 74 000 Lehrkräften stünden nur 44 000 Bewerber/innen gegenüber. Diese Unterdeckung sollte im Laufe der Jahre noch wachsen – und auch hier wieder insbesondere in den neuen Bundesländern.

Entspannter schien die Situation 2003 für die **Sekundarstufe II im allgemein bildenden Schulwesen** zu sein, aber nur, wenn man von Fächern wie Mathematik, Naturwissenschaften, Latein, Religionsunterricht oder den musischen Fächern absieht. Dagegen wurde für die **Sekundarstufe II im berufsbezogenen Bereich** durchgehend mit Lehrermangel gerechnet, vor allem in den alten Bundesländern. **Sonderpädagogen** sollten gemäß der Studie in den neuen Bundesländern ab 2007 fehlen, bis 2015 rechnete man mit einer erheblichen Unterdeckung.

Wie oben erwähnt sind Prognosen in diesem Feld schwierig. 2005 stellte die AG Bildungsforschung/Bildungsplanung der Universität Duisburg/Essen bereits fest, dass in den alten Bundesländern die tatsächlichen Lehrereinstellungen hinter den Prognosen der KMK zurückgeblieben waren, in den neuen Bundesländern dagegen mehr Lehrer eingestellt wurden als prognostiziert.⁴ Aber bei aller Unsicherheit wird es für evangelische Schulen klug sein, diese Trends und Voraussagen im Blick zu behalten und sich mit möglichen Konsequenzen auseinanderzusetzen.

Zugleich ist der spezifische Bedarf an Lehrkräften in Bezug auf evangelische Schulen zu klären. Es wird wichtig sein, ob die Kollegien altersgemischt zusammengesetzt sind, ob immer wieder Neueinstellungen junger Lehrkräfte vorgenommen werden konnten oder ob für einen bestimmten Zeitraum mit einer deutlichen Pensionierungswelle zu rechnen ist. Schulen im Aufbau sind während einer längeren Phase auf kontinuierliche Neueinstellungen angewiesen. Zugleich muss es ihnen auch darum gehen, bewährte Kräfte zu halten - und zwar in einer Situation, in der die Anforderungen an alle Mitarbeitenden besonders hoch sind. Von daher sind Daten über die Fluktuation von Lehrkräften an evangelischen Schulen von Bedeutung für Maßnahmen zur Personalplanung und Personalentwicklung.

⁴ Frank Meetz, Frank Sprütten, Klaus Klemm: Teilarbeitsmarkt Schule – Arbeitsmarktbericht für das Jahr 2005. AG Bildungsforschung/Bildungsplanung der Universität Duisburg-Essen, S. 4 im Internet unter www.uni-essen.de/bfp.

Schließlich spielt die politische und regionale Schulsituation eine entscheidende Rolle. Wird die Schule vom politischen Umfeld unterstützt und die Gewinnung von Lehrkräften in strukturschwachen Regionen gefördert oder befindet man sich in einer Konkurrenzsituation, vielleicht auch mit anderen freien Schulträgern, die im Blick auf Personalgewinnung gezielte Marketingstrategien verfolgen?⁵

Evangelische Schulen können nur so gut sein wie ihr Personal. Daher muss es ein besonderes Anliegen sein, entsprechende personelle Ressourcen an den Schulen zu schaffen und Strategien für die Personalgewinnung zu entwickeln. Letztlich kann es für evangelische Schulträger auch um die Frage gehen, wie das nach wie vor bestehende Interesse an Schulgründungen mittel- und langfristig mit einem ggf. schmaler werdenden Angebot an qualifizierten und geeigneten Lehrkräften in Einklang zu bringen ist. Schließlich erfordern Konzeption und Ausrichtung evangelischer Schulen besonders gute und engagierte Lehrerinnen und Lehrer, die sich zudem und vor allem mit dem besonderen Auftrag als evangelische Schule identifizieren bzw. diesen zumindest mittragen können.

Merkposten für eine Analyse im evangelischen Schulkontext könnten daher sein:

- Prüfung der demografischen Entwicklung mit ihren möglichen Konsequenzen in Bezug auf die Schülerzahlen evangelischer Schulen;
- Klärung der Alterszusammensetzung der Kollegien;
- Klärung des mittel- und langfristigen Bedarfs an evangelischen Schulen, auch im Blick auf den Ausbau bestehender Schulen wie auf Neugründungen;
- Diskussion der Konsequenzen.

2. Image steigern – Profil und Selbstverständnis deutlich machen

Evangelische Schulen sind mit ihrer Suche nach gutem pädagogischen Personal nicht allein, sondern befinden sich auf einem „Markt“ mit anderen Anbietern. Sie müssen sich entsprechend positionieren, denn Leitende wie Lehrkräfte und Erzieher/innen sollen sich ja bewusst für evangelische Schulen als Arbeitsplatz entscheiden. Dazu müssen diese aber überregional und bundesweit bei den potenziellen Zielgruppen als attraktive Schulen bekannt

⁵ So z. B. die Phorms-Schulen.

sein. Man muss wissen, wofür sie stehen, worin ihre Besonderheit besteht und was sie von anderen Anbietern unterscheidet.

Wissen, wer wir sind

Wissen, wer wir sind - das sollte für evangelisches Schulwesen als Ganzes zutreffen wie für jede einzelne Schule. Denn auch wenn die Vielfalt in den Profilen der Einzelschulen gewollt und wichtig ist, so sollte man sich bundesweit unter „Evangelischer Schule“ etwas vorstellen und etwas Kennzeichnendes mit ihnen verbinden können. Nur so werden evangelische Schulen bei den Studierenden und Lehrkräften als bewusste Alternative zum staatlichen Schulwesen und zu anderen Privatschulanbietern ins Bewusstsein rücken und entsprechend wettbewerbsfähig sein. Ein Wiedererkennungseffekt hätte unterstützende Wirkung für die Ausschreibungen der einzelnen Schulen. Diese werden mehr Aufmerksamkeit gewinnen, wenn „Evangelische Schule“ quasi als eigenes Markenzeichen bei Studierenden und Lehrkräften präsent ist. Zudem betont die eingangs erwähnte Untersuchung der KMK, dass bereits gegenwärtig der Trend verstärkt auf Mobilität von Lehrkräften auch zwischen den Bundesländern hinausläuft. Bewerbungen und Stellenausschreibungen im Schulbereich sind daher nicht mehr nur länder- und regionsbezogen, sondern auch bundesweit anzusiedeln.⁶

Entsprechend werden verbindende Grundaussagen zum Kern und Selbstverständnis evangelischer Schulen zu formulieren sein. Zugleich wird jeder Schulträger und jede Einzelschule darstellen müssen, was sie an Besonderem zu bieten hat und worin sie ihren spezifischen Auftrag sieht. Leitbild und Schulprogramm sind für evangelische Schulen daher auch unter dem Gesichtspunkt der Personalgewinnung unverzichtbar und nicht nur Bestandteil der inneren Schulentwicklung. Sie wirken nach außen, sollen nicht nur Eltern informieren, sondern auch bei Lehrkräften für evangelische Schulen werben. Es geht darum zu verdeutlichen, wer man ist und was man will.

Wissen, wen wir suchen

Die Suche nach Lehrerinnen und Lehrern für eine evangelische Schule ist nicht eine Frage

⁶ In der AG Personalgewinnung des Arbeitskreises Evangelische Schule wird gegenwärtig ein Flyer entwickelt, der bundesweit zum Einsatz kommen soll. Er wird Grundaussagen enthalten, mit denen angehende und ausgebildete Lehrkräfte auf evangelische Schulen als Arbeitsplatz aufmerksam gemacht werden sollen.

allein nach den Fachkombinationen, die aktuell zu besetzen sind. Es ist vor allem eine Frage, welche Lehrerpersönlichkeiten im Blick auf Schulprofil und Schulkonzept benötigt werden und welche grundlegenden Kompetenzen wichtig sind. Im Blick wäre damit nicht nur die Sicherung der Unterrichtsversorgung, sondern auch anstehende und mittelfristige Schulentwicklungsaufgaben. Dabei geht es nicht darum, den einzelnen mit Ansprüchen zu überfordern, sondern das Kollegium als Ganzes mit seinen Ressourcen in den Blick zu nehmen. Evangelische Schulen werden sich als Orte für innovative Lehrkräfte und Schulleiter/innen positionieren, die sich mit dem protestantischen Bildungsverständnis und seinen Wurzeln identifizieren können. Sie werden Menschen suchen, die etwas bewirken und sich weiterentwickeln wollen. Nur dann können sie ihre eigenen Ansprüche erfüllen.

Konkret werden neben dem notwendigen Fachwissen vor allem pädagogisches Engagement und Kompetenz gefragt sein, insbesondere im Blick auf jene Schulen, die nach reformpädagogischen Ansätzen arbeiten oder z. B. Schwerpunkte haben in der Förderung von besonders leistungsschwachen oder von hochbegabten Schüler/innen. Da die Gestaltung des evangelischen Profils alle Lehrkräfte an evangelischen Schulen betrifft, sind Offenheit und Bereitschaft, sich in diesen Prozess einzubringen und die eigene religiöse Kompetenz weiterzuentwickeln, notwendig. Nicht zuletzt sind Lehrkräfte gefragt, die Wertschätzung und Akzeptanz ausdrücken können, die aufgeschlossen sind für Teamarbeit und die wissen, dass der Lehrerberuf Kommunikationsfähigkeit erfordert und auf vielfältiger Beziehungsarbeit beruht. Diese Punkte sollten bei der Personalsuche auch als Anreiz offengelegt werden, um „die Besten“ zu gewinnen. Jeder Schulträger und jede Schule wird diese allgemeinen Aussagen sicher präzisieren, ergänzen und variieren – aber die Grundaussage wird immer sein: Wir brauchen die Engagierten, die Pädagoginnen und Pädagogen, die Schüler/innen und nicht Fächer unterrichten und die Lust auf Gestaltung einer evangelischen Schule haben.⁷ Damit wird nochmals deutlich, wie wichtig Leitbild und Schulprogramm der Einzelschule für die Personalsuche sind, als Orientierung für beide Seiten, um sich z. B. im Bewerbungsgespräch zu vergewissern, dass man sich aufeinander einlassen kann und will.

⁷ Am *Runden Tisch für Fortbildung* der WAES wird an einem Kompetenzprofil für Lehrkräfte an evangelischen Schulen gearbeitet. Ähnlich wie beim bereits vorliegenden Referenzrahmen für Leitende an evangelischen Schulen sollen Anforderungen beschrieben und Kriterien für die Fortbildung benannt werden. Vgl. Wissenschaftliche Arbeitsstelle Evangelische Schule (Hrsg.): Schulleitung an evangelischen Schulen. Anforderungsprofil und Qualifizierungsangebote. Ein Referenzrahmen für die Fortbildung. Mai 2008.

Wissen, was evangelische Schulen interessant macht

Gerade in Zeiten, in denen Lehrer/innen verstärkt gesucht werden bzw. wenig Bewerber/innen zur Verfügung stehen, sehen sich Schulen in freier Trägerschaft vor besondere Herausforderungen gestellt.

Insbesondere in strukturschwachen Regionen bzw. in Landstrichen, die unter hohen Abwanderungsquoten leiden, kann sich die Lehrersuche sehr schwierig gestalten. Evangelische Schulen finden sich nicht selten gerade in solchen Gebieten und sollten dann verstärkt prüfen, inwiefern sie neuen Lehrkräften einen Zuzug erleichtern und die Ansiedlung vor Ort für Bewerber attraktiv machen könnten. Welche Möglichkeiten bietet die Umgebung? Sind Wohnungen leicht zu finden oder gibt es Unterstützung bei der Wohnungssuche? Kann man mit Modellen für eine angemessene Kinderbetreuung werben etc.? Dabei könnte sich eine gute Zusammenarbeit von Schule und Kirchengemeinden besonders bewähren und zusätzliche Bedeutung gewinnen.

Evangelische Schulen sollten deutlich machen, warum es attraktiv ist, bei ihnen zu arbeiten. Sie sollten bewusst mit ihrem Profil werben und zeigen, was dieses Profil für das alltägliche „Lehrersein“ bedeutet. So zeichnen sich evangelische Schulen durch ihr positives Schulklima und ihre Schulkultur aus.⁸ Das ist nicht nur für Eltern und Schüler/innen wichtig, sondern könnte auch für Lehrkräfte ein zentrales Argument sein, sich für eine evangelische Schule zu entscheiden. Denn nicht nur Schüler/innen profitieren von einem guten Schüler-Lehrerverhältnis, sondern auch für Lehrerinnen und Lehrer ist dies ein wichtiges Kriterium der Berufszufriedenheit. Diese wird zudem davon beeinflusst werden, wie die Zusammenarbeit von Eltern, Schule und Träger an einer evangelischen Schule gestaltet ist und wie es um das Miteinander im Kollegium steht.

Gerade junge Lehrer/innen leiden nicht selten unter dem Negativimage, das dem Lehrerberuf in Deutschland anhaftet. Wenn evangelische Schulen deutlich machen, dass von der Schulkultur an evangelischen Schulen auch die Lehrkräfte profitieren und dass sie in schwierigen Situationen Unterstützung finden, dann wäre ein wichtiges Signal gesetzt und würden vielleicht neue Ressourcen erschlossen. Entsprechend müssten sich die Schulen

⁸ Darauf kann seit der Studie von Standfest/Köller/Scheunpflug auch empirisch belegbar Bezug genommen werden.

fragen, ob und wie sie neue Lehrkräfte willkommen heißen und in die Schule einführen. Gibt es z. B. Mentorensysteme, die den „Neuen“ in der Einarbeitungsphase zur Seite stehen und ihnen helfen, sich an der Schule angenommen zu fühlen?

Mit solchen Fragen sind bereits Themen der Personalentwicklung angesprochen. Gerade in diesem Bereich können evangelische Schulen für sich werben, denn die Angebote an Fort- und Weiterbildung sowie an Unterstützungsmaßnahmen sind in den letzten Jahren kontinuierlich gestiegen und haben in weiten Bereichen auch einen guten Ruf erworben.⁹ Entsprechend sind bestehende Ansätze auszubauen und zu vertiefen. Dabei geht es nicht nur um Qualifizierung, sondern auch um Wertschätzung. Sie drückt sich aus in der Wahl von Zeit und Ort für Fortbildung und ihre angemessene didaktische und teilnehmerorientierte Gestaltung. Sie zeigt sich in der besonderen Berücksichtigung personorientierter Angebote, in der Förderung der persönlichen Ressourcen oder in der Möglichkeit, geistlich-seelsorgerische Angebote wahrzunehmen. Lehrertage des Schulträgers und der Landeskirchen drücken Anerkennung aus für die geleistete Arbeit der Kollegien. Supervisionsmöglichkeiten bezeugen ein angemessenes Professionalitätsverständnis ebenso wie Fortbildungen, die neu eingestellte Lehrkräfte begleiten oder gezielt den Bedürfnissen von Lehrkräften im höheren Dienstalter entsprechen.

All das ist Teil von Personalpflege und kann umgekehrt bereits im Vorstadium einer Anstellung für den Arbeitsplatz „evangelische Schule“ werben.

3. Personal gewinnen – wissen, wo und wie man sucht

Evangelische Schulen sind noch zu wenig bekannt in Studium und Referendariat, vor allem, da auch nicht in allen Bundesländern evangelische Schulen als Ausbildungsschulen, z. B. als Seminarschulen oder als Einsatzschulen für Referendare, zugelassen sind.

⁹ Evangelisches Schulwesen zeichnet sich durch ein wachsendes Angebot an Leitungsqualifizierung und Fortbildungsmaßnahmen aus. Bei vielen Trägern oder Verbänden gehören auch Supervision, Beratung und Begleitung dazu, die insbesondere von Teams und Kollegien genutzt werden. Siehe dazu auch die von der Wissenschaftliche Arbeitsstelle zusammengestellte *Fortbildungsbörse* für evangelische Schulen unter www.evangelische-schulen-in-deutschland.de.

Früh beginnen – Kontakte zu Schulabsolventen und Studierenden knüpfen

Evangelische Schulen sollten ein Interesse haben, Schulabsolventen z. B. im Rahmen von Praktika verstärkt auf sich aufmerksam zu machen. Denkbar ist auch die bewusste Zusammenarbeit mit den Evangelischen Trägern des Freiwilligen Sozialen Jahres (FSJ). Hier könnten sie sich als Einsatzorte empfehlen und jungen Menschen die Möglichkeit geben, evangelische Schule kennenzulernen. Die Schule findet so konkrete Unterstützungsmöglichkeiten für viele Bereiche des Schullebens, z. B. für Betreuungszeiten im Rahmen der Ganztagschule, für Arbeitsgemeinschaften oder für die Gestaltung von Morgenkreisen. Für die Absolventen des FSJ erweist sich Schule oft als ein besonders attraktiver Einsatzort. Mancher wird sich danach vielleicht einem pädagogischen Beruf zuwenden – gut, wenn er dann bereits auf evangelische Schulen aufmerksam geworden ist und positive Erfahrungen machen konnte. Gerade bei den evangelischen Trägern des FSJ werden sich junge Erwachsene bewerben, die bereits für ein christliches Profil aufgeschlossen sind; und wer sich für das FSJ entscheidet, wird vielleicht auch schon einiges an wichtigen Voraussetzungen für eine pädagogische Tätigkeit mitbringen. Evangelische Schulen, deren Träger zugleich Träger für das FSJ sind, werden diese Möglichkeit sicher bereits nutzen, aber auch andere evangelische Schulen sollten davon profitieren können.¹⁰

Öffentlichkeitsarbeit ist vor allem an den Universitäten zu leisten. Den meisten Lehramtsstudierenden begegnet evangelisches Schulwesen in ihrer Ausbildung nicht, und evangelische Schulen als potenzielle Arbeitgeber sind daher auch für viele gar kein Thema.

Hier präserter zu werden und die Verbindung zur Wissenschaft zu stärken, ist nicht zuletzt eine Aufgabe der *Wissenschaftlichen Arbeitsstelle Evangelische Schule*. Dabei geht es um das Interesse an mehr Forschung zu evangelischen Schulen wie um verstärkte Information über evangelische Schulen.¹¹

¹⁰ Die WAES steht mit den evangelischen Trägern des FSJ in Verbindung und Möglichkeiten einer verstärkten Kooperation werden angedacht.

¹¹ So hat die WAES ein Kolloquium zu evangelischen Schulen eingerichtet. Wissenschaftler und Doktoranden stehen im kollegialen Austausch zu geplanten oder laufenden wissenschaftlichen Projekten über evangelische Schulen und zugleich können neue Vorhaben angeregt und entwickelt werden. Diese Kontakte auszubauen, soll auch dazu dienen, Wissen um und Interesse an evangelischen Schulen in Wissenschaft und Forschung stärker zu befördern. Langfristig ist auch die Entwicklung eines Moduls zu evangelischen Schulen angedacht.

Ins Blickfeld evangelischer Schulen sollten auch Einrichtungen wie das Evangelische Begabtenstudienwerk Villigst rücken. In den letzten zwei Jahren wurde der Kontakt bereits intensiviert, denn das Studienwerk will den Anteil von Stipendiaten aus evangelischen Schulen erhöhen. Umgekehrt bietet eine solche Kooperation den Schulen und ihren Trägern die Chance, bei den Stipendiaten als potenzieller Arbeitgeber bekannter zu werden. Dazu dient z. B. die Teilnahme am sog. *Kontaktseminar* des Studienwerkes, bei dem Unternehmen und Non-Profit-Organisationen eingeladen sind, sich den Studierenden vorzustellen. Ziel ist es, auf diese Weise potenzielle, hochqualifizierte Mitarbeiter/innen auf das Unternehmen aufmerksam zu machen und für sich als Arbeitgeber zu werben. Neben einer Präsentation jedes Unternehmens/jeder Einrichtung ist im Anschluss Zeit für konkrete Einzelgespräche. Es sollte in unserem Interesse liegen, als evangelisches Schulwesen auf solchen Veranstaltungen vertreten zu sein.¹²

Kontakte zu Studierenden lassen sich natürlich auch über die Studentenfarrer und Hochschulgemeinden aufbauen. Auch hier gibt es bereits Erfahrungen. Die Evangelische Landeskirche von Westfalen wirbt mit Anschreiben an alle Lehramtstudierenden in evangelischen Studierendengemeinden, in denen z. B. auf die Möglichkeit von Praktika oder einem Referendariat an evangelischen Schulen aufmerksam gemacht wird.

Solche Informationen könnten auch verstärkt an die staatlichen Ausbildungsseminare weitergeleitet werden, wobei je nach Bundesland zu prüfen ist, welche Möglichkeiten für Praktika oder ein Referendariat an evangelischen Schulen bestehen.

Zentral zu finden sein – evangelische Schulen auf dem Arbeitsmarkt positionieren

Natürlich kann es nicht nur um die Ausbildungsphase gehen, evangelische Schulen müssen auch und vor allem dort präsent sein, wo Lehrkräfte nach Stellen suchen und sich informieren.

Hier gewinnt das Internet zunehmend an Bedeutung, was die hohen Besuchszahlen auf der Stellenbörse im evangelischen Schulportal (www.evangelische-schulen-in-deutschland.de)

¹² Entsprechend hat in Absprache mit dem AKES 2007 erstmals eine Beteiligung evangelischer Schulen auf dem Kontaktforum stattgefunden.

belegen. Die Zugriffe sind zudem seit Frühjahr 2008, als die Website mit der Jobbörse auf dem Deutschen Bildungsserver verlinkt wurde, noch einmal deutlich angestiegen.¹³

Insofern wäre in Zukunft auf folgende Aspekte zu achten:

- Der zentrale Stellenpool im *Internetportal Evangelische Schule* sollte ausgebaut und noch stärker mit den Portalen der Landeskirchen und den anderen Schulträgern verlinkt werden. Je stärker Lehrkräfte bundesweit gesucht werden und auch selbst bundesweit suchen, umso notwendiger sind „Knotenpunkte“, von denen man auf entsprechende regionale Seiten weitergeleitet werden kann.
- Schulen und Träger sollten prüfen, wie sie ihre Stellenanzeigen optimieren könnten. Schließlich geht es darum, in der Vielfalt des Angebots wahrgenommen zu werden und mit den eigenen Pluspunkten zu werben.
- Evangelische Schulen sollten dort präsent sein, wo Lehrkräfte und Studierende zusammentreffen und sich informieren, z. B. auf der Bildungsmesse „didacta“, in Ausbildungsseminaren, aber auch in Pädagogischen Zeitschriften, bei Lehrerverbänden etc.

4. Anstellungssituation klären – Personalrecht und Personalmanagement offen legen

Die Frage der Personalgewinnung ist auch eine Frage der rechtlichen und finanziellen Bedingungen, unter denen Lehrkräfte an evangelischen Schulen arbeiten. Oft gibt es hier unklare Vorstellungen und auch Vorbehalte bei Lehrerinnen und Lehrern. Schwierig wird die sachgerechte Information auch dadurch, dass die Bedingungen je nach Träger und Bundesland unterschiedlich sind. So können in einzelnen Bundesländern, z. T. differenziert nach Schulform, staatliche Lehrkräfte an evangelische Schulen beurlaubt werden, bundesweit dominiert aber wohl die eigene Anstellung über den evangelischen Schulträger.

Notwendig scheint daher eine Klärung und Offenlegung des Personalrechts an evangelischen Schulen, d. h. der Anstellungs- und Besoldungsbedingungen unter Einbezug länderwie trägerspezifischer Unterschiede. In welchem Status werden Lehrkräfte bei den Schulträ-

¹³ Zuvor war evangelisches Schulwesen – wie auch katholisches – als Arbeitgeber auf dem Deutschen Bildungsserver gar nicht vertreten.

gern eingestellt? Gibt es Verbeamtungsmöglichkeiten und zu welchen Bedingungen? Worin bestehen die Unterschiede zu staatlichen Anstellungsverhältnissen?

Evangelische Schulen müssen deutlich machen, welche Aufstiegschancen und Beförderungsmöglichkeiten sie bieten bzw. welche anderen Anreize sie geltend machen können. So wäre zu fragen, ob evangelische Schulen besondere Modelle der Lehrerarbeitszeit entwickeln oder bereits ausweisen können. Werden Engagement und Motivation stärker als vielleicht beim Staat auch bei Jüngeren belohnt? Gibt es vielleicht mehr Variabilität beim Einsatz von Stundenentlastungen für besondere Aufgaben? Nicht zuletzt sollten evangelische Schulen Vorreiter sein in einem Leitungsverständnis, das Schulleitung klar als Führungsaufgabe definiert und sich der hohen Anforderungen, die damit verbunden sind, bewusst ist - was in der Konsequenz heißt, Schulleiter/innen an evangelischen Schulen auch von Unterrichtsverpflichtung freizustellen.¹⁴

Schließlich wäre darüber nachzudenken, ob an evangelischen Schulen Modellversuche möglich sind, mit denen z. B. Bachelor–Absolventen ein Zugang in den Schuldienst ermöglicht wird. Dabei geht es nicht um Notlösungen in Zeiten besonderer Lehrerknappheit, sondern um bewusste Programme, die z. B. auch Kompetenzen und Ressourcen anderer Professionen bzw. Ausbildungsrichtungen nutzen wollen. Mitzudenken sind dann aber natürlich immer auch entsprechende Weiterbildungsmaßnahmen. All das sind Fragen, die sicher nicht die Einzelschule lösen kann, die aber im Verbund evangelischen Schulwesens sondiert und zum Thema gemacht werden könnten.

Lehrer/innen, die an evangelischen Schulen ihre Laufbahn beginnen wollen, müssen auch einen späteren Wohnortwechsel aus persönlichen Gründen einkalkulieren. Für die Entscheidung, einer evangelischen statt einer staatlichen Schule den Vorrang zu geben, kann daher maßgeblich sein, ob evangelische Schulträger Flexibilität der möglichen Einsatzorte garantieren können. Manche junge Lehrkraft würde vielleicht gern an einer evangelischen Schule beginnen, fürchtet aber, später Schwierigkeiten mit einer Weiterbeschäftigung zu haben, wenn aus persönlichen Gründen, wie z. B. einer Heirat, der Wechsel in eine andere Region oder ein anderes Bundesland notwendig bzw. gewünscht wird. Es wäre daher zu prüfen, ob zwischen den Schulträgern entsprechende Absprachen möglich sind und wie

¹⁴ Vgl. dazu auch Wissenschaftliche Arbeitsstelle Evangelische Schule (Hrsg.): Schulleitung an evangelischen Schulen. Anforderungsprofil und Qualifizierungsangebote. Ein Referenzrahmen für die Fortbildung. Mai 2008.

dafür auch die seit 2003 bestehende bundesweite Vernetzung durch den AKES stärker genutzt werden kann. Im Blick auf die regionalen Schullandschaften könnten sich ebenfalls Vernetzungsmöglichkeiten anbieten. Solche Fragen sollten auch dahingehend diskutiert werden, inwieweit im Rahmen bestehender Anstellungsverhältnisse Lehrer/innen in bestimmten Fällen Alternativen zum Unterrichten angeboten werden könnten.

Sicher nicht von erster Dringlichkeit, aber ein Anreiz gerade für engagierte Lehrkräfte könnten Austauschprogramme mit evangelischen Schulen im Ausland sein. Möglichkeiten dazu gäbe es viele, aber Vertragsregelungen und vor allem Finanzierungsprobleme, insbesondere die unterschiedlichen Dienstbezüge, stehen dem bisher entgegen bzw. wären zu klären. Evangelische Partnerschulen im europäischen wie außereuropäischen Ausland wären so nicht nur im Blick auf Schüler-, sondern auch auf Lehreraustausch interessant. Zudem sind Erfahrungen an Auslandsschulen wichtige Ressourcen, die Lehrkräfte in die Schulentwicklung einbringen können. Generell sollte auch im evangelischen Schulwesen die Chance bestehen, dass Lehrerinnen und Lehrer während ihrer beruflichen Laufbahn Erfahrungen an einer anderen Schule machen und neue Perspektiven gewinnen können.

5. Qualifikation sichern – sich in die Diskussion um Berufsprofil und Lehrerbildung einbringen

Werden Sie Oberstufenlehrer an Waldorfschulen –

So werben die Waldorfschulen z. B. bei Diplommathematikern für ihren Studiengang. Im evangelischen Schulbereich ist das nicht so ohne weiteres möglich. Es gibt keine eindeutig definierte evangelische Pädagogik bzw. ein solcher Ansatz wird kontrovers beurteilt. Doch besteht ein zunehmendes Interesse an einem eigenen Ausbildungskonzept, und es gibt erste Modelle von gezielten Weiterbildungsmaßnahmen¹⁵, die mittelfristig in Richtung einer Art Zusatzausbildung gehen könnten.

Aber auch wenn eine eigene Ausbildung Zukunftsmusik ist und vielleicht bleibt, in die Diskussion um Lehrerbildung sollte sich evangelisches Schulwesen in jedem Fall verstärkt ein-

¹⁵ Z. B. die „Qualifizierungsmaßnahmen für das Profil evangelischer Schulen“ oder den Studiengang Bildungsmanagement an der EFH Freiburg etc.

bringen und nicht zuletzt zu Fragen der Berufseignung, der Studienwahl und des Berufsprofils Stellung beziehen.

Eine in Baden-Württemberg erhobene Studie¹⁶ ergab, dass 25% der befragten Lehrkräfte ihre Fächer bei der Studienwahl als Notlösung gesehen haben. Als Motiv für das Lehramtsstudium wurde nicht selten angegeben, dass man mit geringeren Anforderungen im Lehramtsstudium im Vergleich z. B. zu Diplomstudiengängen gerechnet habe. Auch die Hoffnung auf einen sicheren, familienfreundlichen Arbeitsplatz oder die Möglichkeit in der Heimatregion bleiben zu können, spielten eine Rolle. Vielleicht, möchte ich ergänzen, ist bei manchem auch eine generelle Scheu vor Unbekanntem maßgeblich - denn die Entscheidung für ein Lehramtsstudium kann auch heißen, einen Beruf zu wählen, dessen Anforderungen und Bedingungen man *vermeintlich* zu kennen glaubt.

Die tatsächlichen Anforderungen und das heutige Berufsprofil verlangen aber gerade die ganz andere Perspektive. Sie erfordern die Lust auf Neues und Ungewohntes, die Bereitschaft, etwas auszuprobieren und sich weiterzuentwickeln. Lehrersein heißt, gerade keine festen Arbeitszeiten zu haben und im Alltag mit Schülerinnen und Schülern immer wieder mit schwierigen Situationen konfrontiert zu sein, die sich nicht im Rückgriff auf Fachwissen und Fachdidaktik lösen lassen. Die offene Schule, die ja gerade auch die evangelischen Schulkonzepte erfordern, verlangt zudem vielfältige Projektplanung und die Zusammenarbeit mit unterschiedlichen Stellen und Personen innerhalb wie außerhalb der Schule. Daher sollten Lehrkräfte auch so etwas wie Unternehmergeist mitbringen – und an diesen Aufgaben auch Freude haben.

Stattdessen sehen sich 27% der in der Studie befragten Lehrer/innen für den Lehrberuf im Blick auf Eignung, Engagement, Motivation und Fachwissen nicht geeignet. 10% fühlen sich bereits nach den ersten vier Berufsjahren stark überfordert. Zudem waren ca. 60% derer, die sich ihrem Job nicht gewachsen fühlten, schon im Studium überfordert gewesen.¹⁷

Verbeamtung ist keine Garantie für gute Lehrer/innen. Vielmehr ist zunächst von Bedeutung, dass die richtigen Personen aus den richtigen Gründen Lehrer/in werden wollen. Dazu muss

¹⁶ Udo Rauin: Im Studium wenig engagiert – Im Beruf schnell überfordert. Studienverhalten und Karrieren im Lehrberuf. Kann man Risiken schon im Studium prognostizieren? In: Forschung Frankfurt. <http://www.muk.uni-frankfurt.de/Publikationen/FFF/index.html>

¹⁷ a.a.O.

in Studium und Gesellschaft aber auch ein zutreffendes Bild von den Aufgaben und Anforderungen, von den Möglichkeiten und Leistungen dieses Berufes bestehen. Die Studie zeigt, wie wichtig es ist, dem Lehrerberuf ein angemessenes Berufsprofil und auch ein überzeugendes Image zu geben. Es muss deutlich werden, welche Voraussetzungen hinsichtlich Motivation und Einstellung gefordert sind, um beiderseitige Fehleinschätzungen und spätere Enttäuschungen zu vermeiden. An einem solchen Berufsprofil sollten gerade auch evangelische Schulen arbeiten und sich verstärkt mit ihrer Perspektive in die Diskussion um Lehrerbildung einschalten. Denn nur dann, wenn Berufsprofil, Ausbildung und Schulrealität zusammenpassen, kann Schulqualität gesichert und verbessert werden.

Es gibt also viel zu tun – im Interesse der Kinder und Jugendlichen an evangelischen Schulen sollten wir uns diesen Herausforderungen stellen.