

Sabine Zenz

Pädagogische Hochschule Niederösterreich, Campus Baden

Sarah Brandstetter

Pädagogische Hochschule Niederösterreich, Campus Baden

Wertvoll oder wertlos?

Quereinsteiger*innen im Spannungsfeld von Bildungsqualität und Führungskultur

DOI: <https://doi.org/10.53349/schuleverantworten.2025.i3.a614>

Der Beitrag beleuchtet den Quereinstieg in den Lehrer*innenberuf als bildungspolitisches Spannungsfeld zwischen Personalnot, Professionalisierungsanspruch und Werteorientierung. Anhand aktueller Studien (u. a. Beck-Saiz, Rath, Pinkl & Zenz, Weinzettl) wird aufgezeigt, wie Führungskultur maßgeblich dafür ist, ob Quereinsteiger*innen als wertvolle Ressource oder bloßer Notbehelf wahrgenommen werden. Der Text argumentiert, dass Führungskräfte in Schulen eine zentrale Rolle dabei spielen, Bildungswerte nicht nur zu vertreten, sondern strukturell umzusetzen – durch klare Rollen, professionelle Begleitung, Onboarding-Maßnahmen und eine Kultur der Achtsamkeit. So wird Quereinstieg zur Chance für Schulentwicklung statt zur Gefahr für Qualität.

Quereinstieg, Bildungswerte, Führungskultur, Professionalisierung, Onboarding

„Wer Bildung ernst nimmt, muss auch denen Wert entgegenbringen, die sie tragen – egal, auf welchem Weg sie ins System gekommen sind.“

Sabine Zenz, 2025

Bildung zwischen Wert und Wirklichkeit

Bildung gilt als einer der Grundpfeiler demokratischer Gesellschaften. Sie soll nicht nur Wissen vermitteln, sondern zur Mündigkeit, Kritikfähigkeit und Persönlichkeitsentwicklung beitragen (Birnbacher et al., 2023). Bildung hat also immer auch eine Wertefunktion – sie ist mehr als Qualifikation, sie ist kulturelle Selbstverständigung. Doch dieser hohe Anspruch

kollidiert zunehmend mit der Realität eines Systems, das unter Personalmangel, Überlastung und Legitimationsdruck steht.

Der wachsende Einsatz von Quereinsteiger*innen in den Lehrer*innenberuf ist ein Symptom dieser Systemkrise – aber auch ein Kristallisationspunkt für eine zentrale Führungsfrage: Wie können Schulleitungen angesichts struktureller Engpässe eine Kultur der Professionalität und Werteorientierung sichern? Und was bedeutet das für die Menschen, die neu ins System kommen – ohne klassische pädagogische Ausbildung, aber mit hohem Engagement?

Diese Fragen stehen im Mittelpunkt des vorliegenden Beitrags, der den Quereinstieg nicht nur funktional, sondern ethisch und führungs-theoretisch reflektiert.

Der Quereinstieg zwischen Systemlogik und Bildungsauftrag

Ein Instrument aus der Not geboren

Die Möglichkeit des Quereinstiegs wurde in vielen Ländern eingeführt, um akute Personalengpässe zu lindern. In Österreich geschieht dies über Modelle wie „Klasse Job“ und „Teach for Austria“.

Die Initiative „Klasse Job“ fokussiert neben der Ansprache von Quereinsteiger*innen und jungen Menschen ab 17 Jahren auf eine Professionalisierung des Personalmanagements sowie eine stärkere Praxisorientierung im Lehramtsstudium. Schule wird dabei als zeitgemäßer Lern- und Lebensraum positioniert, der Persönlichkeitsentwicklung und gesellschaftliche Teilhabe fördert. (BMBWF, 2022)

„Teach For Austria“ ist eine gemeinnützige Bildungsinitiative, die seit 2012 Akademiker*innen als sogenannte Fellows für zwei Jahre an herausfordernde Schulen bringt. Ziel ist es, Bildungsgerechtigkeit zu fördern und Kindern aus sozioökonomisch benachteiligten Familien bessere Chancen zu eröffnen. Die Fellows übernehmen Verantwortung im Klassenzimmer und wirken nach ihrer Einsatzzeit als „Social Leaders“ weiter im Bildungsbereich. Leadership, Haltung und soziale Kompetenz stehen im Zentrum des Programms, das Bildung als Schlüssel für gesellschaftlichen Wandel versteht. (Strauch, 2020)

Diese Initiativen sind bildungspolitisch notwendig – aber sie werfen grundsätzliche Fragen auf:

- Wie sichern wir Qualität in der Lehre bei beschleunigter Ausbildung?
- Welche Werte vermitteln wir implizit, wenn der Zugang zum Lehrer*innenberuf flexibilisiert wird?

Der Quereinstieg konfrontiert Schulen mit einem Dilemma: Auf der einen Seite steht die Notwendigkeit, Unterricht aufrechtzuerhalten; auf der anderen Seite der Anspruch, Bildung auf einem professionellen und ethisch fundierten Niveau zu gewährleisten. Diese Spannung muss führungskulturell moderiert werden.

Bildungswert vs. Systemdruck

Bildung hat immer auch einen impliziten Wertekern: Vertrauen, Gerechtigkeit, Anerkennung, Verantwortung. Doch unter steigendem Druck droht dieser Kern zu erodieren. Der Quereinstieg wird dann nicht als Chance, sondern als Abwertung professioneller Standards wahrgenommen – sowohl von regulär ausgebildeten Kolleg*innen als auch von Eltern und Schüler*innen.

Schulleitungen sind hier gefragt, Orientierung zu bieten und den Wert von Vielfalt, Biografien und Zugängen aktiv zu kommunizieren. Nur so kann verhindert werden, dass ein Zwei-Klassen-System innerhalb des Kollegiums entsteht – mit fatalen Folgen für Teamentwicklung und Unterrichtskultur.

Anerkennung ermöglichen – nicht nur verwalten

Zwischen Erwartungen und Ausschlüssen

Studien zeigen, dass Quereinsteiger*innen häufig mit überhöhten Erwartungen konfrontiert werden – bei gleichzeitigem Ausschluss von Entscheidungsebenen (Beck-Saiz, 2025; Rath, 2024). Sie sollen „funktionieren“, erhalten aber keine systematische Begleitung oder institutionalisierte Unterstützung. Daraus entsteht oft ein Gefühl der Entwertung.

Pinkl und Zenz (2022) benennen in ihrer Praxisanalyse die mangelnde Selbstachtung vieler Quereinsteiger*innen – verursacht durch fehlende Strukturen, übermäßige Belastung und geringe Anerkennung. Dies wirkt sich direkt auf die Beziehungsgestaltung mit Schüler*innen aus – und damit auf Wertevermittlung im Unterricht.

Führung durch Achtsamkeit und Beziehung

Führung bedeutet in diesem Zusammenhang mehr als Ressourcensteuerung. Sie verlangt eine wertorientierte Haltung, die sich in achtsamer Kommunikation, transparenter Rollenzuweisung und einer Kultur der Fehlerfreundlichkeit ausdrückt. Nur so entsteht ein Arbeitsklima, in dem Quereinsteiger*innen ihre Potenziale entfalten können – und nicht als Lückenfüller zerrieben werden.

Leitung muss hier als pädagogisch-ethisches Führungsverhalten verstanden werden: Wer nicht nur Funktionen, sondern Menschen sieht, stärkt die Bildungsqualität langfristig.

Führung gestalten: Strukturen, die Haltung ermöglichen

Mentoring, Professionalisierung, Teamintegration

Erfolgreiche Führungskultur braucht klare Prozesse:

- Mentoring für neue Lehrpersonen – nicht nur fachlich, sondern beziehungsorientiert,
- begleitende Weiterbildung – etwa im Bereich Didaktik, Classroom Management, Kommunikation,
- Teamentwicklung – mit Raum für Reflexion und gemeinsame Wertearbeit.

Weinzettl (2024) hebt in ihrer Dissertation hervor, dass strukturiertes Onboarding für Quereinsteiger*innen nicht nur ein Instrument zur Einarbeitung, sondern ein entscheidender Faktor für Bindung, Professionalisierung und Identifikation ist. Besonders wichtig seien klare Informationsflüsse, verantwortlich zugeordnete Ansprechpersonen, regelmäßige Feedbackgespräche sowie institutionalisierte Lerngelegenheiten, um schulinterne Routinen, pädagogische Normen und kollegiale Strukturen verstehen und mitgestalten zu können.

Erfolgreiches Onboarding wird von Weinzettl (ebd.) nicht als einmaliger Prozess verstanden, sondern als mehrmonatiger, begleiteter Einstieg in das „System Schule“, der auch emotionale Sicherheit vermittelt – ein Aspekt, der für Quereinsteiger*innen mit fachlicher Expertise, aber wenig schulischer Sozialisation besonders bedeutsam ist.

Was Führung (nicht) delegieren kann

Wertschätzung lässt sich nicht verordnen – aber sie lässt sich sichtbar machen. Schulleitungen prägen das Schulklima nicht nur durch Worte, sondern durch ihre strukturellen Entscheidungen:

- Wer bekommt Zeit für Gespräche?
- Wer wird bei Konferenzen gehört?
- Wer darf mitgestalten?

Führungskultur zeigt sich in diesen Feinheiten – und entscheidet darüber, ob Bildung als „wertvoll“ erlebt wird oder als bloße Pflichtübung.

Onboarding als Führungsaufgabe: Integration gestalten statt verwalten

Wenn Quereinsteiger*innen in das Berufsfeld Schule eintreten, betreten sie nicht nur ein neues Tätigkeitsfeld, sondern ein komplexes System mit eigenen Normen, Routinen und Beziehungscodes. Ohne strukturiertes Onboarding droht dieser Übergang holprig, isolierend oder sogar scheiternd zu verlaufen – mit Folgen für Motivation, Unterrichtsqualität und Schulklima.

Was Onboarding im Schulkontext leisten muss

Wie Weinzettl (2024) in ihrer Dissertation deutlich macht, ist Onboarding im Schulbereich weit mehr als eine Willkommensmappe oder ein Einführungsnachmittag. Sie beschreibt es als mehrstufigen Begleitprozess, der dazu dient, Quereinsteiger*innen nicht nur fachlich,

sondern auch kulturell, sozial und emotional in das System Schule zu integrieren. Gelingen des Onboarding umfasst laut Weinzettl (2024) unter anderem:

- klare Zuständigkeiten und kontinuierliche Begleitung durch Mentor*innen,
- mehrmonatige Einarbeitungspläne, die neben Unterricht auch Reflexionsräume bieten,
- transparente Kommunikationskultur, um informelle Regeln und Erwartungen verständlich zu machen,
- Peer-Austausch und Hospitationsmöglichkeiten
- sowie Verbindung zur Schulleitung, um Vertrauen, Orientierung und Feedback zu ermöglichen.

Verantwortung der Schulleitung

Onboarding ist kein rein organisatorischer Akt – es ist eine Führungsaufgabe ersten Ranges. Wenn Schulleitungen diesen Prozess nicht aktiv gestalten, überlassen sie Integration dem Zufall oder der Kollegiumsdynamik. Die Folge: ungleiche Einarbeitungsqualität, Frustration und Identitätsbrüche bei Quereinsteiger*innen – mit negativen Auswirkungen auf Schüler*innen, Kollegium und Schulentwicklung.

Führungskräfte müssen hier eine doppelte Verantwortung übernehmen:

- einerseits Strukturen schaffen: Mentoringprogramme, Zeitfenster für Reflexion, klare Zuständigkeiten,
- andererseits eine Haltung kultivieren, die Wertschätzung, Fehlerfreundlichkeit und Dialog ermöglicht.

Dabei geht es nicht nur um die Integration von Quereinsteiger*innen, sondern um eine professionelle Willkommenskultur, die Bildungswerte in der Praxis sichtbar macht.

Onboarding als strategisches Steuerungsinstrument

Gerade im multiprofessionellen Kontext kann gutes Onboarding zu einem strategischen Vorteil für Schulentwicklung werden: Es fördert Teamkohärenz, beschleunigt Professionalisierung und minimiert Konflikte. Langfristig sichert es Bindung an den Standort – ein zentraler Aspekt angesichts der hohen Drop-out-Quoten bei Quereinsteiger*innen in den ersten Berufsjahren.

Wenn Onboarding als kontinuierlicher, reflexiver und lernorientierter Prozess verstanden wird, kann es den Übergang vom Fachprofi zur pädagogischen Fachperson begleiten – und damit den Anspruch „hochwertiger Bildung für alle“ konkretisieren.

Fazit: Quereinstieg als Prüfstein für eine WERTvolle Bildung

Der Quereinstieg in den Lehrer*innenberuf steht exemplarisch für die Spannungen, mit denen das Bildungssystem derzeit ringt: zwischen Fachkräftemangel und Qualitätsanspruch, zwischen Systemlogik und Bildungsauftrag, zwischen schneller Lösung und nachhaltiger Entwicklung. Im Zentrum steht dabei nicht nur die Frage nach pädagogischer Qualifikation, sondern nach Haltung, Anerkennung und Verantwortung – kurz: nach gelebten Bildungswerten.

Das Themenheft WERTvolle Bildung stellt zu Recht die Frage, was Bildung heute (noch) wert ist – und was es bedeutet, wenn ihre Vermittler*innen zunehmend aus „alternativen“ Wegen ins System eintreten. Quereinsteiger*innen fordern unsere Schulen nicht nur organisatorisch, sondern auch kulturell und wertheftisch heraus. Wie wir sie aufnehmen, begleiten und führen, sagt viel darüber aus, wie ernst wir es mit Bildung meinen und in welchem Maße wir bereit sind, unser Selbstverständnis als Bildungsinstitution weiterzuentwickeln.

Führungskräfte tragen in diesem Kontext eine doppelte Verantwortung: Sie müssen kurzfristig handlungsfähig bleiben und gleichzeitig langfristig Bildungswerte sichern. Dies gelingt nur, wenn Onboarding, Begleitung und Wertschätzung nicht zufällige Extras, sondern verbindliche Führungsaufgaben sind.

Der Quereinstieg kann – richtig gestaltet – mehr sein als eine Notlösung. Er kann ein Impuls sein für eine Schule, die Vielfalt als Ressource begreift, Lernkulturen neu denkt und pädagogische Qualität nicht allein an klassischen Ausbildungswegen, sondern an gemeinsamen Bildungswerten und einer geteilten Haltung misst.

Literaturverzeichnis

Beck-Saiz, J. (2025). Selbsteinschätzung überfachlicher Kompetenzen bei quereinsteigenden Lehrpersonen: Erkenntnisse aus der berufsbegleitenden Weiterbildung im Kontext der Allgemein- und Berufsbildung. *R&E-SOURCE*, 12(s2), 83–102. <https://doi.org/10.53349/re-source.2025.is2.a1471>.

Birnbacher, L., Durand, J., Költsch, A., Mielke, P., Spielhaus, R. & Stadler, K. (2023). *Bildung und Demokratie. Empirische Perspektiven auf Kita und Schule*. Beltz Juventa. <https://doi.org/10.25656/01:29131>.

BMBWF (2022). *KlasseJob – Die neue Strategie für den Lehrberuf*. www.bmb.gv.at/klassejob

Pinkl, C. & Zenz, S. (2022). QuerEinStieg – Lehrer*innen zweiter Klasse? Wie Pädagog*innen auf sich selbst achten können. (2022). *#schuleverantworten*, 2(4), S. 119–124. <https://doi.org/10.53349/sv.2022.i4.a270>.

Rath, E. (2024). *Quereinstieg in den Lehrberuf: Erkennen von Kompetenzen beim Einstieg in die Lehrtätigkeit, untersucht bei Teilnehmer*innen des Hochschullehrganges Quereinstieg Sekundarstufe Allgemeinbildung (für ein Unterrichtsfach) der PH NÖ*. [Masterarbeit, Pädagogische Hochschule Niederösterreich].

Strauch, M. (2020). *Leadership als treibende Kraft zu Bildungsgerechtigkeit: Wie Teach For Austria Alumni weiterhin Verantwortung für Veränderung übernehmen*. [Veröffentlichte Masterarbeit, FH Campus Wien].

Weinzettl, C. (2024). *Quereinstieg in den Lehrer*innenberuf. Förderliche Onboarding-Maßnahmen für quereinsteigende Lehrpersonen der Sekundarstufe Allgemeinbildung im Schuljahr 2023/24 in Niederösterreich: eine Mixed-Methods Studie* [Unveröffentlichte Dissertation, Universität Wien].

Autorinnen

Sabine Zenz, Prof. Mag. Dr.

Hochschullehrende an der Pädagogischen Hochschule Niederösterreich für die Bereiche Berufspädagogik, Bildungs- und Berufsorientierung sowie Quereinstieg in den Lehrer*innenberuf, Leiterin des Zentrums Quereinstieg•Berufe sowie der Fachstelle Gender- und Diversitätskompetenz.

Kontakt: sabine.zenz@ph-noe.ac.at

Sarah Brandstetter, Dr. BEd BEd MEd

Hochschullehrende an der Pädagogischen Hochschule Niederösterreich für die Bereiche Quereinstieg in den Lehrer*innenberuf und Diversität. Seit 2010 Mittelschul- und Sonderschulpädagogin, Sonderpädagogische Gutachterin, Mitglied des Organisationsteams im Kinder- und Jugendnetzwerk Melk.

Kontakt: quereinstieg@ph-noe.ac.at