

Kapitel 8: Passt! Ein forschungsbasiertes Matching-Tool für die Rekrutierungskommunikation von Schulen und Lehrpersonen

Colette Schneider Stingelin, Julia Grundisch & Angelica Hüsler

Der Lehrpersonenmangel beschäftigt Volksschulen in der Schweiz (Wolter, 2023). Die Rekrutierung von Lehrpersonen hat sich in den vergangenen Jahren zum prägenden Thema der Schulen im gesamtdeutschsprachigen Raum entwickelt (Kreis et al., 2024). Der erfolgreiche Berufseinstieg von Lehrpersonen hängt laut einer Studie weniger von einzelnen Unterstützungsangeboten und stärker von einer kommunikativ geprägten Schulkultur ab (Winkler & Freisler-Mühlemann, 2025). Angesichts des Lehrpersonenmangels, veränderter Berufsbiografien und steigender Erwartungen an schulische Organisationen gewinnt die Frage an Bedeutung, wie Schulen sich als attraktive Arbeitgeberinnen positionieren und mit potenziellen Mitarbeitenden kommunizieren können. Im Rahmen eines angewandten Forschungsprojekts wurde ein Matching-Tool entwickelt, das Schulen eine Möglichkeit bietet, um ihre Schulkultur kommunikativ in den Rekrutierungsprozess einzubringen.

1. Identität der Schule als Teil der Rekrutierung

Die Attraktivität von Organisationen zeigt sich entlang verschiedener Phasen des Rekrutierungsprozesses (Uggerslev et al., 2012). Während in frühen Phasen insbesondere organisationale Signale (z. B. explizit über die Wortwahl in Stelleninseraten und implizit über die Struktur des Bewerbungsprozesses), Werte und allgemeine Informationen relevant sind, gewinnen in späteren Phasen konkrete Arbeitsbedingungen, Führungsstile und Kooperationsformen an Bedeutung. Rekrutierung ist damit nicht nur eine Auswahl, sondern auch die gegenseitige Annäherung und Erwartungsbildung.

„The recruitment process in the next decade and beyond will be about providing prospective talent with the information they desire to make decisions about their job pursuit and job choices [...] and striking the balance between an adequate supply of qualified talent and avoiding

the costs associated with generating too many or unqualified applicants” (Uggerslev et al., 2012, S. 598).

Für Schulen bedeutet dies, dass sie in der Personalrekrutierung nicht nur als Orte des Unterrichts, sondern als Organisationen mit spezifischer Kultur und eigenem Profil auftreten. Diese Selbstbeschreibungen werden kommunikativ vermittelt und prägen wesentlich, welche Lehrpersonen sich angesprochen fühlen und eine Passung zur Schule wahrnehmen. Rekrutierung wird so zu einem zentralen Handlungsfeld der Schulkommunikation, in dem organisationale Identität (Niederhäuser & Rosenberger, 2017) sichtbar gemacht und verhandelt wird (siehe Kapitel 2).

Die kommunikationswissenschaftliche Perspektive auf Rekrutierung fokussiert auf die Kommunikation zwischen Organisation und potenziellen Mitarbeitenden. Mast und Simtion (2016) verstehen Arbeitgeberkommunikation als eigenständiges Handlungsfeld der Organisationskommunikation, das die Beziehung zwischen Organisation und (potenziellen) Mitarbeitenden über den gesamten Employee Lifecycle hinweg gestaltet. Rekrutierung ist in diesem Verständnis kein isoliertes Ereignis, sondern Teil einer strategisch ausgerichteten Kommunikation, die interne und externe Anspruchsgruppen einbezieht.

2. Matching-Tools als Teil der Rekrutierungskommunikation

Digitale Matching-Systeme gewinnen in der Personalrekrutierung an Bedeutung. Matching-Tools sind Systeme, die Informationen aus Bewerbungsunterlagen und Organisationsprofilen strukturiert erfassen und vergleichbar machen, um Passungshinweise für Kandidat:innen (z. B. Vorschläge, Rankings und Empfehlungen) zu generieren. In der Privatwirtschaft werden solche Systeme insbesondere zur Vorselektion und Reduktion des Such- und Screeningaufwands eingesetzt; in jüngerer Zeit verstärkt auch mittels KI-gestützten Verfahren (Allal-Chérif et al., 2021; Roy et al., 2020). Matching-Tools können die Rekrutierung in frühen Phasen entlasten – vor allem wenn es um den Vergleich verschiedener Profile geht (Qin et al., 2020; Roy et al., 2020). Der systematische Profilvergleich erhöht die Effizienz und Objektivität.

Im schulischen Kontext sollen Matching-Tools nicht als autonome Entscheidungsinstanzen verstanden werden. Sie ermöglichen es der Schule, ihr Profil übersichtlich darzustellen und den Dialog mit potenziellen Mitarbeitenden zu unterstützen. Für den schulischen Kontext eröffnet sich

die Chance, ein digitales Instrument gezielt in die erste Phase der Rekrutierungskommunikation einzubauen, um Bewerbungen zu strukturieren, Vergleiche zu ermöglichen und erste Passungshinweise zu erhalten; die finale Bewertung und Entscheidung verbleibt bei den Schulleitungen und wird im Gespräch validiert (Allal-Chérif et al., 2021). Das Matching-Tool dient dabei als erste digitale Begegnung zwischen Schulen und Lehrpersonen, worauf aufbauend die Passung thematisierbar wird.

Für die forschungsbasierte Entwicklung eines für den Schulkontext geeigneten Matching-Tools wurde entlang der folgenden Fragestellungen gearbeitet: (I) Welche Profilmfaktoren sind für Studierende der pädagogischen Hochschulen bei der Wahl ihrer zukünftigen Arbeitgeberin besonders relevant? (II) Wie schätzen Schulleitungen diese Profilmfaktoren ein und wie nutzen sie diese im Rekrutierungsprozess sowie in der Kommunikation? (III) Welche Faktoren ermöglichen es, die Passung auf beiden Seiten systematisch zu überprüfen?

3. Forschungsbasierte Entwicklung des Passungstools

Die Profilmfaktoren und deren Operationalisierungen (Aussagen, welche die Basis für das neu entwickelte Matching-Tool bilden) wurden in einem Mixed-Methods-Design (Kelle, 2019) entwickelt, im Rahmen dessen eine Literaturrecherche, Fokusgruppengespräche und Befragungen durchgeführt wurden.

Ausgehend von Erkenntnissen aus der Kommunikations- und Erziehungswissenschaft wurde ein provisorisches Kategoriensystem erstellt, welches anschliessend mit Expert:innen aus dem Schulumfeld diskutiert wurde. Ergebnis dieses ersten Projektschrittes waren zehn Spannungsfelder (vgl. Abbildung 1), die als Ausgangslage für die Fokusgruppendifkussionen mit Studierenden der Pädagogischen Hochschule dienten.

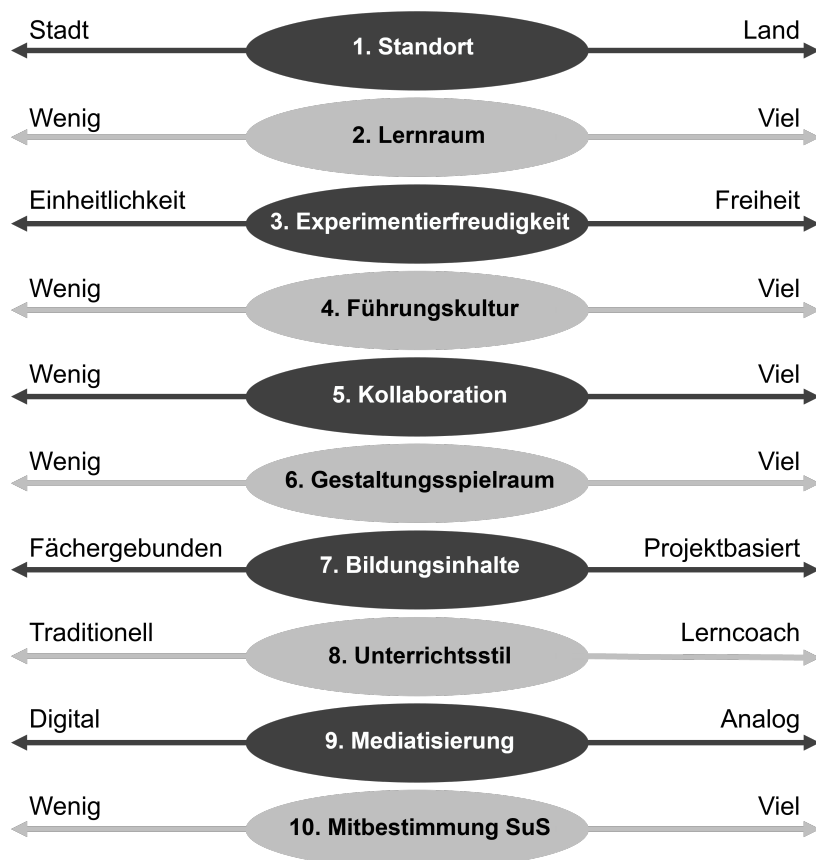


Abbildung 1: Zehn Spannungsfelder als Ausgangslage für die Fokusgruppengespräche mit Studierenden der Pädagogischen Hochschule (eigene Abbildung).

In den Fokusgruppen (Schulz, 2012) wurden zu Beginn mit einer offenen Frage zentrale Attraktivitätsaspekte potenzieller Arbeitsstellen erfragt („An welchen drei Faktoren erkennst du deine Traumschule?“). Diese ungestützte Abfrage ermöglichte die Identifikation bisher unerkannter Faktoren. Die weitere Gruppendiskussion wurde entlang der zehn vorab identifizierten Spannungsfelder gestaltet. Die Studierenden diskutierten, welche Profilkriterien für sie bei der Wahl einer zukünftigen Schule entscheidend sind. Insgesamt fünf Fokusgruppen fanden mit Studierenden der Pädagogischen Hochschule Unterstrass statt; eine Fokusgruppe wurde mit Studierenden

der Pädagogischen Hochschule Zürich durchgeführt. Die Fokusgruppen fanden Ende 2023 in den Räumlichkeiten der Hochschulen statt und dauerten jeweils eineinhalb Stunden. Im Anschluss an die Fokusgruppen wurden Anfang 2024 Leitfadengespräche mit zwölf Deutschschweizer Schulleitungen aus verschiedenen Schultypen (Bogner et al., 2014) geführt. In der Auswertung der Gesprächsdaten aus den Fokusgruppen und Leitfadengesprächen wurden zentrale Aussagen identifiziert, die eine Operationalisierung der identifizierten Profilkfaktoren für eine quantitative Online-Befragung mit allen Studierenden der Pädagogischen Hochschule Unterstrass für die Validierung ermöglichten. 50 Studierende füllten die Befragung im Frühjahr 2024 vollständig aus.

Basierend auf den Erkenntnissen aus dem Forschungsprojekt konnten acht Profilkfaktoren formuliert werden, die für eine erfolgreiche Passung zwischen Lehrpersonen und Schulen zentral sind. Diese Profilkfaktoren sind nicht nur Merkmale der Schulorganisation, sondern zugleich kommunikative Selbstbeschreibungen. Wenn Schulleitungen ihre *Führungskultur* oder *Experimentierfreudigkeit* im Rekrutierungsprozess thematisieren, vollziehen sie Identitätsarbeit (Niederhäuser & Rosenberger, 2017): Sie machen sichtbar, welche Werte die Organisation prägen und welche Erwartungen an neue Mitarbeitende gestellt werden. Damit wird Rekrutierung zum Aushandlungsprozess organisationaler Identität.

4. Acht Profilkfaktoren für eine erfolgreiche Passung

Damit sich Lehrpersonen langfristig an einer Schule engagieren, spielen verschiedene Faktoren eine Rolle. Im Forschungsprojekt konnten acht Faktoren identifiziert werden, die für eine Passung von Schule und Lehrperson zentral sind:

Führungskultur: Mit ihrer Personalführung prägen Schulleitende die Arbeits- und Organisationskultur ihrer Schule. Entsprechend zentral ist, dass Lehrpersonen und Schulleitung ein gemeinsames Führungsverständnis pflegen. Dabei kann es je nach Lehrperson unterschiedlich sein, ob sie einen freiheitlichen oder strukturierteren Stil bevorzugt.

Kommunikation: Auch die interne und externe Kommunikation der Schule ist ein relevanter Faktor bei der Suche nach einer geeigneten Arbeitgeberin. Die externe Kommunikation prägt oft den ersten Eindruck, den potenzielle Mitarbeitende von der Schule erhalten. Die interne Kommuni-

kation hingegen ist im Verlauf der Arbeitsbeziehung ein zentraler Faktor für ein langfristiges Engagement der Lehrperson in der Organisation.

Lernräume: Lernräume prägen die tägliche Arbeit mit den Schüler:innen. Das Forschungsprojekt hat gezeigt, dass hier sehr unterschiedliche Vorstellungen vorhanden sind. Während einige klassische Lernräume bevorzugen, finden andere in neuen und innovativen Settings einen besseren Zugang zu den Schulkindern. Einigkeit herrscht darüber, dass Lernräume vor allem auch dann funktionieren, wenn Lehrpersonen diese bewusst zu nutzen wissen.

Gestaltungsspielraum: Analog zum Führungsstil gibt es auch hier verschiedene Ansprüche. Für einige Lehrpersonen kann es sehr wichtig sein, wenn sie in der Arbeit mit den Schulkindern und Erziehungsberechtigten Gestaltungsspielräume haben. Andere schätzen es, wenn es in einzelnen Bereichen klar definierte Vorgaben oder Regeln gibt, die im Alltag als Orientierung dienen und Sicherheit schaffen.

Experimentierfreudigkeit: Schulentwicklung gehört auch zu den Aufgaben der Schulleitung. Wie innovativ sich eine Schule entwickelt, ist ein weiterer wichtiger Faktor bei der Passung von Lehrperson und Schule.

Kollaboration: Die Art der Zusammenarbeit im Team hat grossen Einfluss auf die Zufriedenheit. Je nach Person wird eine enge Zusammenarbeit – auch über Abteilungsgrenzen hinweg – sehr geschätzt, oder eine freiere Form der Zusammenarbeit je nach Situation wird bevorzugt.

Mitwirkung Schüler:innen: Von Klassenräten bis zu Schüler:innen-Parlamenten gibt es in verschiedenen Schulen unterschiedliche Formate, in denen Schulkinder bei der Schulentwicklung mitwirken können. Der Grad der Mitwirkung wirkt sich auch auf die Arbeit der Lehrpersonen aus, weshalb dieser ein weiterer zentraler Profilmfaktor ist.

Digitalität: Die Digitalität prägt die Arbeit in der Organisation auf unterschiedlichen Ebenen. Von der Nutzung von Hardware und Software für die Zusammenarbeit und den Unterricht bis hin zur Anwendung neuer, didaktischer Konzepte oder dem bewussten Verzicht auf Digitalität in einzelnen Organisationsbereichen. Die Ergebnisse im Forschungsprojekt haben gezeigt, dass eine schlechte Passung in diesem Bereich auch zu Frust auf Seiten der Lehrpersonen oder Schulleitungen führen kann.

Damit eine Schule bzw. die Schulleitung das Schulprofil kommunikativ an ihre (potenziellen) Mitarbeitenden vermitteln kann, braucht es erst Klarheit zu den einzelnen Profilmfaktoren. Für Schulleitungen macht es Sinn, ihre eigene Schule bzw. Schulkultur entlang dieser acht Profilmfaktoren zu reflektieren. Welchen Führungsstil lebt die Schulleitung und wie wirkt

sich dieser auf die Kommunikation und die Kollaboration, den Gestaltungsspielraum und die Experimentierfreudigkeit aus? Welche Lernräume werden in der Schule geschaffen und welche Rolle spielen dabei die Digitalität der Schule oder die Mitwirkung der Schüler:innen (abgekürzt SuS)? Und welche weiteren Eigenschaften prägen die Schule und den Schulalltag? Wenn Schulen ihr Profil bewusst nach innen und aussen vermitteln, erhöhen sie die Chance, dass sie im Rekrutierungsprozess passende Lehrpersonen finden bzw. von den passenden Lehrpersonen gefunden werden. Diese Vermittlung geschieht konkret über Stelleninserate (Welche Formulierungen wählen wir?), die Schulwebsite (Wie beschreiben wir unsere Schulkultur?), Social-Media-Beiträge (Welche Einblicke geben wir in den Schulalltag?) und vor allem im Bewerbungsgespräch selbst (Wie führen wir das Gespräch? Welche Fragen stellen wir?).

5. Wie funktioniert „Passt!“ für Schulleitungen und Lehrpersonen?

Die zwölf Gespräche mit Schulleitungen im Forschungsprojekt zeigten, dass viele dieser Faktoren in der Rekrutierungspraxis bereits eine Rolle spielen – allerdings oft implizit und selten systematisch. Während formale Kriterien wie Fächerkombinationen oder Pensen klar kommuniziert werden, bleiben kulturelle Aspekte häufig unausgesprochen. Eine Schulleitung suchte etwa „engagierte und offene Leute, die gerne mitdenken“ (SL1), eine Aussage, die auf Führungskultur (partizipativ) und Kollaboration verweist, ohne diese Faktoren explizit zu benennen. Eine andere Schulleitung betonte: „Neue Ideen reinbringen, neue Impulse“ (SL2). Hier wird Experimentierfreudigkeit als Erwartung formuliert, aber nicht als systematischer Profilmfaktor kommuniziert. Erst im persönlichen Bewerbungsgespräch werden solche Faktoren relevant: „Es muss menschlich passen [...] Ich mache mehr ein Gespräch und weniger so eine Frage-Antwort-Sache“ (SL1); Führungskultur wird hier performativ im Gesprächsstil sichtbar. Eine Schulleitung, die bewusst an einem Employer Brand arbeitete, reflektierte hingegen systematisch: „Kooperation über die Stufe hinweg, Offenheit und Flexibilität, positives Menschenbild“ (SL3). Sie nutzte diese Faktoren gezielt in der externen Kommunikation.

Die acht Profilmfaktoren bieten Schulleitungen eine Reflexionsfolie, um implizite Erwartungen sichtbar zu machen und strategisch in die Rekrutierungskommunikation einzubinden – sei es in Stelleninseraten, auf der Website oder im Bewerbungsgespräch. Um diese Reflexion zu systematisieren und

für Schulen wie potenzielle Lehrpersonen vergleichbar zu machen, wurde das digitale Matching-Tool *Passt!* entwickelt. Es operationalisiert die Profilmfaktoren durch konkrete Aussagen und ermöglicht beiden Seiten eine strukturierte Selbsteinschätzung als Grundlage für den Rekrutierungsprozess.

Schulleitungen verorten ihre Schule anhand dieser Aussagen, die typische Spannungsfelder der schulischen Praxis abbilden, etwa: „*Partizipative Prozesse sind die Basis unserer Entscheidungsfindung*“ (Führungskultur) oder „*Lehrpersonen haben in der Unterrichtsgestaltung weitgehend freie Hand*“ (Gestaltungsspielraum). Diese Einschätzung bzw. das Schulprofil kann sowohl für die interne Standortbestimmung als auch zur Kommunikation im Rekrutierungsprozess genutzt werden. Für interessierte Lehrpersonen wird dieses Profil erst sichtbar, nachdem diese mittels einer Selbsteinschätzung ihr eigenes Profil erstellt haben. Sie bewerten dieselben Profilmfaktoren aus ihrer persönlichen Perspektive: Welche Schulkultur suche ich? Was ist mir wichtig?

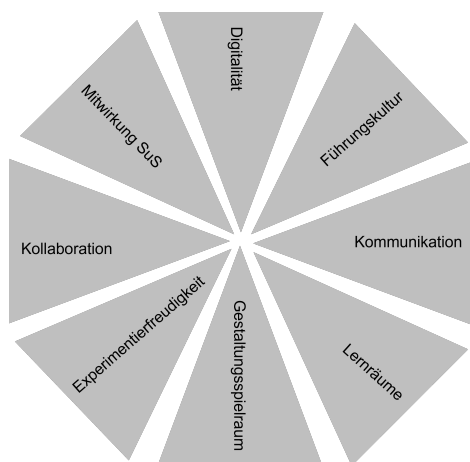


Abbildung 2: *Passt!* Das Spider-Diagramm visualisiert die individuellen Profilmfaktoren und Schwerpunktsetzungen der Lehrperson (eigene Abbildung).

Das Tool visualisiert die beiden Einschätzungen in einem Spinnendiagramm (vgl. Abbildung 2). Es zeigt individuelle Schwerpunktsetzungen und mögliche Passung auf. Dabei geht es nicht um ein automatisiertes Matching, sondern um eine fundierte Gesprächsgrundlage: Wo bestehen

Übereinstimmungen? Wo unterscheiden sich Erwartungen? Diese Transparenz kann im Bewerbungsgespräch gezielt genutzt werden.

6. Fazit

Der Lehrpersonenmangel und die zunehmende Bedeutung der Arbeitgeberattraktivität stellen Schulen vor die Herausforderung, ihre Schulkultur frühzeitig und transparent in der Rekrutierung zu vermitteln. Schulen stehen so zunehmend vor der Aufgabe, sich nicht nur als Bildungsinstitution, sondern als attraktive Arbeitgeberinnen mit einer klar erkennbaren Kultur zu positionieren. Die forschungsbasierte Entwicklung des Matching-Tools *Passt!* zeigt, wie kulturelle und organisationale Faktoren systematisch in den Rekrutierungsprozess integriert werden können.

Eine gelingende Passung zwischen Schule und Lehrperson entsteht nicht zufällig, sondern durch Transparenz über Führungsverständnis, Zusammenarbeit, Lernräume, Gestaltungsspielräume und weitere Faktoren, die das Profil und den Arbeitsalltag in der Schule prägen. Kommunikationsprozesse, die diese kulturellen und organisatorischen Faktoren sichtbar machen, unterstützen sowohl Schulen als auch Lehrpersonen dabei, realistische Erwartungen aufzubauen. Sie schaffen die Grundlage für tragfähige Entscheidungen auf beiden Seiten und damit auch für eine langfristige Zusammenarbeit und die berufliche Zufriedenheit. Rekrutierungskommunikation wird damit zu einem zentralen Handlungsfeld der Schulentwicklung: Sie macht Identität sichtbar, fördert Orientierung und stärkt jene Passungsprozesse, die für stabile und erfolgreiche pädagogische Teams zentral sind.

Praxisimpulse für Schulen: Passt! Das Online-Tool zur Schulkultur

Passung lässt sich als kommunikativer Aushandlungsprozess zwischen Schule und Lehrperson verstehen. Für Schulleitungen ergeben sich aus der Arbeit mit den acht Profildimensionen – unabhängig vom Tool – mehrere Ansatzpunkte:

1. Selbstreflexion als Ausgangspunkt: Bevor Schulen nach aussen kommunizieren, brauchen sie Klarheit über ihr eigenes Profil. Die acht Faktoren bieten eine Reflexionsfolie: Welche Führungskultur leben wir tatsächlich? Wie viel Gestaltungsspielraum geben wir? Die Gespräche mit Schulleitungen zeigten, dass viele zwar intuitive Vorstellungen haben („Wir suchen engagierte Leute“), diese aber selten systematisch reflektieren.
2. Konkretisierung in der Rekrutierungskommunikation: Statt generischer Formulierungen („Wir sind ein motiviertes Team“) können Schulen entlang der Faktoren spezifisch werden: „Wir arbeiten abteilungsübergreifend zusammen“ (Kollaboration), „Wir führen partizipativ“ (Führungskultur) oder „Wir erproben regelmässig neue Unterrichtsformen“ (Experimentierfreudigkeit). Solche Konkretisierungen in Stelleninseraten, auf der Website oder in Bewerbungsgesprächen schaffen Transparenz und ermöglichen es Lehrpersonen, die eigene Passung einzuschätzen.
3. Gesprächsgrundlage im Bewerbungsprozess: Wenn beide Seiten ihre Präferenzen strukturiert reflektiert haben, kann das Gespräch dort ansetzen: „Sie haben angegeben, dass Ihnen Gestaltungsspielraum wichtig ist – wie stellen Sie sich das konkret vor?“. Die Faktoren bieten ein gemeinsames Vokabular, das den Austausch über Passung erleichtert und über formale Qualifikationen hinausgeht.

Das digitale Tool „Passt!“ unterstützt diesen Prozess durch strukturierte Erfassung und Visualisierung, bleibt aber ein Hilfsmittel – die eigentliche Kommunikationsarbeit liegt bei den Schulleitungen.



URL: <https://passt.smartvote.org/de/home>