

## E-Offprint

### Hinweis zum Copyright

Die «Beiträge zur Lehrerinnen- und Lehrerbildung» (BzL) sind eine Open-Access-Zeitschrift ohne Embargo-Frist für die einzelnen Artikel.

Die Autorinnen und Autoren sind frei, die in der Zeitschrift «BzL» publizierte Version («version of record», d.h. den hier vorliegenden E-Offprint) unter der Lizenz [Creative Commons Attribution 4.0 International \(CC BY 4.0\)](https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/) über weitere Kanäle (z.B. Repositorien, Plattformen, Websites) öffentlich zugänglich zu machen.



Beiträge zur Lehrerinnen- und Lehrerbildung  
Organ der Schweizerischen Gesellschaft für Lehrerinnen- und Lehrerbildung (SGL)  
Erscheint dreimal jährlich

ISSN 2296-9632

Zitiervorschlag: Hirsch, P.E. & Beerenwinkel, A. (2025). Begleitung des vorgezogenen Berufseinstiegs im Quereinstiegsstudium: Schnittstellenmanagement beim schulseitigen Mentorat. *Beiträge zur Lehrerinnen- und Lehrerbildung*, 43 (3), 315–327. <https://doi.org/10.36950/bzl.43.3.2025.10401>

[www.bzl-online.ch](http://www.bzl-online.ch)

## Editorial

- Bruno Leutwyler, Christian Brühwiler, Dorothee Brovelli,  
Doreen Flick-Holtz, Sandra Moroni, Afra Sturm und Markus Weil 313

## Schwerpunkt

### Übergang in den Beruf II

- Philipp Emanuel Hirsch und Anne Beerenwinkel** Begleitung des  
vorgezogenen Berufseinstiegs im Quereinstiegsstudium: Schnittstellen-  
management beim schulseitigen Mentorat 315

- Angela Jochum, Christian Brühwiler und Johannes König** Lernen  
im Berufseinstieg: Herausforderungen in der Klassenführung als Impuls  
für informelle Lerngelegenheiten 328

- Lilith C. Voeth, Sandra Heine, Annalena Johnen und Johannes König**  
Beanspruchung, Wohlbefinden und Selbstwirksamkeit im Seiteneinstieg:  
Zum persönlichen Erleben des vorgezogenen Übergangs in den Lehrberuf 345

- Evelyne Borer und Nathalie Glauser Abou Ismail** Berufseinstieg  
und Professionalitätsentwicklung von Lehrpersonen mit ausländischem  
Lehrdiplom in der Schweiz 363

## Forum

- Flurina Alther und Dominik Helbling** Zwischen Intuition und  
empirischer Evidenz. Anstoss zu einem didaktisch reflektierten Einsatz von  
Figuren in Zyklus 1 378

- Christina Huber und Peter Tremp** Eine Palette an grundlegenden  
Fragen und anregenden Antworten – Zum 50-Jahre-Jubiläum des Berichts  
«Lehrerbildung von morgen» 393

## Rubriken

### Buchbesprechungen

- Vogel, D. & Rüst, M. (2023). Besser unterrichten durch Beziehung.  
Achtsam unterrichten – Lernbereitschaft fördern – mit auffälligem Verhalten  
umgehen. Hamburg: Scolix (Anna Carina Locher) 409

Reimann, D. (2024). Kompendium Fachdidaktik Romanistik. Französisch – Italienisch – Spanisch. Band III: Medien-, Kultur- und Literaturdidaktik. Tübingen: Narr Francke Attempto (Mirjam Egli Cuenat)	411
Reichenbach, R. (2024). Die Pädagogik der Privilegierten. Ein Essay. Stuttgart: Kohlhammer (Michael Fuchs)	413
Merz-Atalik, K. (2025). Die inklusive Lehrperson. Leitgedanken transformativer Lehrkräftebildung. Stuttgart: Kohlhammer (Monika T. Wicki)	415
Bader, N. & Schmidt-Wetzel, M. (Hrsg.). (2024). Wirksamer Kunstunterricht. Baltmannsweiler: Schneider Verlag Hohengehren (Stefanie Johns)	417
Huwer, J., Becker-Genschow, S., Thyssen, C., Thoms, L.-J., Finger, A., von Kotzebue, L., Kremser, E., Meier, M. & Bruckermann, T. (Hrsg.). (2024). Kompetenzen für den Unterricht mit und über Künstliche Intelligenz. Perspektiven, Orientierungshilfen und Praxisbeispiele für die Lehramtsausbildung in den Naturwissenschaften. Münster: Waxmann (Josiane Tardent und Christoph Gut)	419
<b>Neuerscheinungen</b>	421
<b>Zeitschriftenspiegel</b>	423

## Editorial

Mit dem vorliegenden zweiten Teil der Doppelnummer zum Thema «Übergang in den Beruf» setzen die BzL die Auseinandersetzung mit einer Phase fort, die für die Professionalisierung von Lehrpersonen wie auch für die institutionelle Weiterentwicklung der Lehrerinnen- und Lehrerbildung von zentraler Bedeutung ist. Nachdem im ersten Themenheft unterschiedliche Perspektiven auf den Berufseinstieg eröffnet wurden, rücken im vorliegenden Heft weitere Analysen und empirische Befunde in den Vordergrund, die die Vielfalt der Wege in den Lehrberuf und deren institutionelle Gestaltung beleuchten. Auch in diesen Beiträgen wird deutlich, dass der Übergang in die Berufstätigkeit längst kein linearer Prozess mehr ist und vielfältige Ausbildungsmodelle, durchlässige Strukturen und hybride Formen des Berufseinstiegs die heutige Situation prägen.

Die im zweiten Themenheft versammelten Beiträge greifen verschiedene Aspekte auf. Der Beitrag von **Philipp Emanuel Hirsch und Anne Beerenwinkel** beschäftigt sich mit der Koordination von Schnittstellen, die bei der Integration eines vorgezogenen Berufseinstiegs in das Curriculum der Lehrpersonenausbildung entstehen. Im Fokus des Beitrags steht die Einführung eines schulseitigen Mentorats in einem neuen Studiengang für Quereinsteigende mit studienintegriertem Berufseinstieg. Aus diesem Fallbeispiel wird ein Analyseraster abgeleitet, mit dessen Hilfe förderliche Faktoren für das Schnittstellenmanagement identifiziert werden können.

Der Beitrag von **Angela Jochum, Christian Brühwiler und Johannes König** rückt informelle Lerngelegenheiten («opportunities to learn») beim Berufseinstieg ins Zentrum. Die vorgestellte Studie beschreibt, welche informellen Lerngelegenheiten Lehrpersonen im ersten Berufsjahr nutzen und inwiefern diese Lerngelegenheiten zur Bewältigung von komplexen und herausfordernden Situationen bei der Klassenführung beitragen.

Im Beitrag von **Lilith C. Voeth, Sandra Heine, Annalena Johnen und Johannes König** werden Erfahrungen mit alternativen Qualifikationswegen in den Lehrberuf adressiert. In der dargelegten Studie wird untersucht, wie Seiteneinsteigende in Nordrhein-Westfalen den vorgezogenen Übergang in die professionelle Unterrichtstätigkeit persönlich erleben. Dabei werden Beanspruchung, Wohlbefinden und die lehrbezogene Selbstwirksamkeit in der Berufseinstiegsphase fokussiert. Der Beitrag diskutiert, wie berufliche und personale Ressourcen den Seiteneinstieg beeinflussen.

Im Beitrag von **Evelyne Borer und Nathalie Glauser Abou Ismail** wird aufgezeigt, wie Lehrpersonen mit ausländischem Diplom den Eintritt in das Schweizer Schulsystem erleben, welche beruflichen Anpassungen sie leisten und welche Laufbahnhürden sie nehmen müssen. Im Rahmen einer qualitativen Untersuchung beschreiben die Autorinnen individuelle, kontextuelle und motivationale Faktoren der Professionalisierung.

tätsentwicklung und des Wohlbefindens. Zudem diskutieren sie die Relevanz institutioneller und kollegialer Anerkennung.

Neben diesen Beiträgen zum Schwerpunktthema beinhaltet die vorliegende Nummer auch zwei Forumsbeiträge. Der Beitrag von **Flurina Alther und Dominik Helbling** thematisiert den Einsatz von Figuren wie Handpuppen, Stofftieren und Marionetten im Unterricht mit jungen Lernenden. Ausgehend von einer explorativen Studie, die untersucht, wie Lehrpersonen aus Zyklus 1 den Einsatz von Figuren begründen, regt der Beitrag dazu an, das Figurenspiel in der Lehrpersonenbildung stärker fachdidaktisch zu reflektieren und eine evidenzbasierte Didaktik dafür zu entwickeln.

Der Beitrag von **Christina Huber und Peter Tremp** nimmt das 50-Jahre-Jubiläum des LEMO-Berichts zum Anlass, auf dieses bedeutende Dokument in der Geschichte der Schweizer Lehrerinnen- und Lehrerbildung zurückzublicken. Der Beitrag geht in einem ersten Teil auf den Bericht, seine Entstehung und die unmittelbaren Reaktionen ein. Im zweiten Teil wird aufgezeigt, welche Antworten der Bericht auf konzeptionelle Fragen liefert, die die Lehrpersonenbildung bis heute beschäftigen. In einem dritten Teil wird dargestellt, wie der LEMO-Bericht in der weiteren Diskussion rezipiert und referenziert wurde.

**Bruno Leutwyler, Christian Brühwiler, Dorothee Brovelli, Doreen Flick-Holtsch, Sandra Moroni, Afra Sturm und Markus Weil**

## **Begleitung des vorgezogenen Berufseinstiegs im Quereinsteigsstudium: Schnittstellenmanagement beim schulseitigen Mentorat**

**Philipp Emanuel Hirsch und Anne Beerenwinkel**

**Zusammenfassung** Die Lehrpersonenbildung findet zunehmend in Curricula statt, die einen vorgezogenen Berufseinstieg in das Studium integrieren und diesen durch Mentoring begleiten. Mit den daraus entstehenden Schnittstellen und deren Koordination beschäftigt sich dieser Beitrag. Fokussiert wird dabei die Einführung eines schulseitigen Mentorats in einem neuen Studiengang für Quereinsteigende mit studienintegriertem Berufseinstieg. An diesem Fallbeispiel wird aufgezeigt, wie Analyseraster abgeleitet werden können, die eine literaturgestützte Analyse solcher Koordinationsarbeiten ermöglichen. Das im Beitrag behandelte Vorgehen ermöglicht es, förderliche Faktoren für das Schnittstellenmanagement zu identifizieren.

**Schlagwörter** Quereinstieg – Mentoring – Schnittstellenmanagement

### **Mentoring an early career entry in teacher education: New interfaces – new challenges**

**Abstract** Teacher education is increasingly taking place within curricula that integrate an early career entry into the study programme and accompany it with mentoring. The resulting interfaces and their coordination are the topic of this article. We show – based on a case study on the introduction of school-based mentoring as part of a curriculum with early career entry for second-career teachers – how to deduce literature-based grids to analyse the coordination and to obtain information on beneficial factors for interface management within curricula that integrate an early career entry.

**Keywords** second-career teachers – mentoring – interface management

## 1 Einleitung

Der vorliegende Beitrag behandelt das Schnittstellenmanagement zur Einführung eines neuen Quereinstiegsstudiengangs mit vorgezogenem Berufseinstieg in Form einer retrospektiven Analyse. Am Fallbeispiel der Einführung eines schulseitigen Mentorats wird im Sinne eines Werkstattberichts herausgearbeitet, wie aus der Theorie zum Schnittstellenmanagement Analyseraster abgeleitet werden können, die eine literaturgestützte Analyse der Einführung eines studienintegrierten Berufseinstiegs ermöglichen. Ohne selbst ein empirischer Forschungsbericht zu sein, zeigt der Beitrag somit praktische Herausforderungen für weitergehende empirische Forschungen auf.

Seit 2012 existiert in der Schweiz das spezielle Ausbildungsmodell «Formation par l'emploi» (FPLE). Bei diesem Ausbildungsmodell, das ausschliesslich berufserfahrenen Personen über 27 Jahren offensteht, nehmen die Studierenden bereits während des Studiums eine kreditierte Lehrtätigkeit in Teilzeitanstellung auf. Die Lehrtätigkeit muss jedoch gemäss Ausbildungsmodell begleitet sein. Auch in anderen deutschsprachigen Ländern entstehen neue Ausbildungsmodelle mit Berufseinstieg bereits während der Ausbildung und es existiert eine angeregte Diskussion dazu, zusammengefasst in Flick-Holtsch, Forster-Heinzer und Frey (2024).

Reguläre Berufseinstiegsprogramme setzen die Kompetenzen des Studienabschlusses als bereits erworben voraus. Dementsprechend sind die curriculare und die institutionelle Verantwortungsteilung in der Lehrpersonenausbildung zeitlich aufeinanderfolgend angelegt: erst Hochschule bis Studienabschluss für den Kompetenzaufbau der Studierenden, dann nach Studienabschluss das Berufsfeld (Schule und Kantone) mit Weiterbildungs- und Unterstützungsangeboten für den Kompetenzaufbau der Berufseinsteigenden. Für die Begleitung von berufseinsteigenden Studierenden gilt dagegen, dass die Kompetenzen des Studienabschlusses nicht vollständig vorausgesetzt werden können. Die Berufseinstiegsbegleitung unterliegt somit anderen Bedingungen. Daher muss diese Verantwortungsteilung zwischen Hochschule und Berufsfeld in der FPLE-Lehrpersonenausbildung neu integriert und zeitgleich angelegt werden.

Vor diesem Hintergrund haben die Pädagogische Hochschule FHNW und ihre Trägerkantone das «Mentorat Begleiteter Berufseinstieg» entwickelt. Ziel war eine institutionalisierte schulseitige Begleitung des vorgezogenen Berufseinstiegs im FPLE-Ausbildungsmodell für die Studiengänge zum Lehrdiplom in Kindergarten-/Unterstufe, Primarstufe und Sekundarstufe I. Die Kriterien zur Zielerreichung waren definierte Prozessabläufe und Qualitätsstandards für die Begleitung der Studierenden in und mit den Systemen «Schule», «Bildungsdepartemente» und «Hochschule». Um die damit verbundene Verantwortungsteilung zu gestalten, bedarf es eines neuartigen Schnittstellenmanagements zwischen Hochschule, Schulen und Bildungsdepartementen respektive Kantonen. Grund für den Bedarf eines neuartigen Schnittstellenmanagements ist, dass der Berufseinstieg nun wie oben beschrieben nicht mehr sequenziell, sondern

institutionell und curricular integriert gestaltet werden muss. Dadurch entstehen zwischen den Handelndengruppen neue Abstimmungsanforderungen, die nicht unmittelbar in den Aufgabenbereich bereits bestehender Gremien respektive Abstimmungsgefässe – wie beispielsweise zur operativen Zusammenarbeit in der berufspraktischen Ausbildung – fallen. Das daraus resultierende Schnittstellenmanagement zwischen den institutionellen Handelndengruppen, inklusive Gremienarbeit, steht im Fokus dieses Beitrags.

Wir beginnen den Beitrag mit einer kurzen Herleitung des theoretischen Hintergrunds zu Schnittstellenmanagement und Mentoring von Berufseinsteigenden sowie der Beschreibung des Fallbeispiels, welches in diesem Beitrag exemplarisch für die Analyse des Schnittstellenmanagements verwendet wird. Im Anschluss daran werden das Vorgehen und die Ergebnisse vorgestellt. Wir schliessen den Beitrag, indem wir die Resultate in den Kontext des theoretischen Hintergrunds stellen und Gelingensbedingungen diskutieren. Schliesslich erweitern wir den Fokus, indem wir die Relevanz der Ergebnisse für die Curriculumsentwicklung in der Lehrpersonenbildung im Allgemeinen betrachten.

## **2 Theoretischer Hintergrund**

### **2.1 Schnittstellenmanagement**

Traditionellerweise eher ein Begriff aus den Betriebswissenschaften, bezeichnen Schnittstellen «Transferpunkte zwischen Funktionsbereichen» (Marks, 2016, S. 58). Schnittstellen entstehen in Prozessen, die auf Arbeitsteilung beruhen aufgrund unterschiedlicher Verantwortungen und Zuständigkeiten der beteiligten Handelndengruppen (Adam, 2017; Winkelmann & Rogalski, 2023). Die Arbeitsteilung und damit die «Delegation an verschiedene Aufgabenträger bedingt die Notwendigkeit, Schnittstellen (im Sinn von Überschneidung und nicht im Sinn von Trennung) zu koordinieren und zu gestalten» (Springer Fachmedien, 2013, S. 326). Schnittstellenmanagement soll eine effiziente Zusammenarbeit der am Prozess beteiligten Handelndengruppen ermöglichen, sodass die Einzelteile des Prozesses in den Hintergrund treten und die Verantwortung für das Gesamte in den Vordergrund rückt (Adam, 2017; Winkelmann & Rogalski, 2023).

Schnittstellenmanagement beim vorgezogenen Berufseinstieg ist aus zwei Gründen wichtig: Zum einen kommen die institutionellen Handelndengruppen aus unterschiedlichen Domänen (Hochschule, Schule und Bildungsdepartemente der Kantone). Damit ist der vorgezogene begleitete Berufseinstieg zwar ein curricularer, gleichzeitig aber auch ein extramuraler Teil des Studiums. Zum anderen fehlen hierarchische Strukturen, welche diese Domänen verbinden und ordnen. Die Einführung der studienintegrierten Begleitung des vorgezogenen Berufseinstiegs erfordert somit «nicht-hierarchische Koordination» der beteiligten Handelndengruppen (Brockhoff & Hauschildt, 1993, S. 6),

und zwar über die «Aussengrenzen» der Hochschule (in sensu Hechler & Pasternack, 2018, S. 16) hinaus.

## 2.2 Mentoring als Begleitung in der Berufseinstiegsphase

In der Berufseinstiegsphase erwartet die Berufseinsteigenden die volle Aufgabenreichweite des Lehrberufs (Keller-Schneider & Hericks, 2017). Als empirisch gut abgesichert kann gelten, dass ein Mentorat oder Coaching als Berufseinstiegsbegleitung eine wichtige unterstützende Ressource darstellt (Frey & Pichler, 2022; Maxwell, Hobson & Manning, 2022; Winkler & Freisler-Mühlemann, 2023). Zum Begriff «Mentoring» findet man keine universal gültige Definition (Aspfors & Fransson, 2015; Maxwell et al., 2022; Ziegler, 2009). Ziegler (2009, S. 11) definiert Mentoring idealtypisch als «eine zeitlich relativ stabile dyadische Beziehung zwischen einem/einer erfahrenen MentorIn und seinem/r/ihrer/r weniger erfahrenen Mentee. Sie ist durch gegenseitiges Vertrauen und Wohlwollen geprägt, ihr Ziel ist die Förderung des Lernens und der Entwicklung sowie das Vorankommen des/der Mentees». An dieser Definition zeigen sich Unterscheidungsmerkmale des Mentorings im Vergleich zum Coaching, wie beispielsweise die Vorbildrolle der Mentoratsperson als erfahrenes Mitglied der Organisation oder die persönliche Beziehung zwischen Mentoratsperson und Mentee, auf die Graf und Edelkraut (2017) hinweisen. Wir schliessen uns jedoch Maxwell et al. (2022) an, die eine Unterscheidung zwischen Coaching und Mentoring als unproduktiv erachten. Stattdessen schlagen diese Forschenden die folgende übergreifende Arbeitsdefinition vor: «Mentoring and coaching are facilitative or helping relationships intended to achieve some type of change, learning and/or enhanced individual and/or organisational effectiveness» (Maxwell et al., 2022, S. 5). In der Forschung zur Lehrpersonenbildung kommt zur Unschärfe im Mentoringbegriff noch die Problematik hinzu, dass Mentoring von Lehrpersonen während der Grundausbildung, wie beispielsweise in Praktika, nicht scharf vom Mentoring beim Berufseinstieg nach der Grundausbildung, wie beispielsweise in kantonalen Berufseinstiegsprogrammen, getrennt wird (Aspfors & Fransson, 2015). Im vorliegenden Beitrag liegt der Fokus auf einem speziellen schulseitigen Berufseinstiegsmentorat. Dieses «Mentorat Begleiteter Berufseinstieg» liegt curricular ausserhalb der Praktika respektive der berufspraktischen Ausbildung des Studiums und bildet den Kern der im FPLE-Ausbildungsmodell vorgezogenen, ins Studium integrierten Berufseinstiegsphase.

## 2.3 Qualifikation der Mentoratspersonen

Ergebnisse empirischer Studien lassen annehmen, dass formale Qualifikationskurse Mentoratspersonen darin unterstützen, ihre Mentoratspraxis weiterzuentwickeln (Arnsby, Aspfors & Jacobsson, 2023), eine Mentoringsprache, eine Mentoringeinstellung und ein Netzwerk aufzubauen sowie ihr Verständnis zum Mentoring zu systematisieren (Ulvik & Sunde, 2013). Für die Begleitung des vorgezogenen Berufseinstiegs kann die entsprechende Qualifizierung der Mentoratspersonen als wichtige Basis angenommen werden (Arnsby et al., 2023; Evertson & Smithey, 2000; Maxwell et al., 2022; Ulvik & Sunde, 2013). Daher haben die Pädagogische Hochschule FHNW und

die Kantone für die Begleitung im FPLE-Ausbildungsmodell eine Qualifikation für die Mentoratspersonen entwickelt.

### 3 Fallbeispiel Mentorat Begleiteter Berufseinstieg

Ein zentrales Element der Umsetzung der FPLE an der Pädagogischen Hochschule FHNW ist der «Begleitete Berufseinstieg», bei welchem die anstellende Schule, die bildungspolitischen Entscheidungstragenden und die Hochschule gemeinsame Verantwortung für die Ausbildung der Studierenden übernehmen. Damit sich diese geteilte Ausbildungsverantwortung für alle Studierenden konsistent in ihrer Anstellung widerspiegelt, unterliegt die Anstellung im Begleiteten Berufseinstieg bestimmten Rahmenbedingungen zur Qualitätssicherung. Dies beinhaltet vor allem (aber nicht nur) die Berufseinstiegsbegleitung an der Schule durch die «Mentoratsperson Begleiteter Berufseinstieg». In der praktischen Umsetzung sind die drei Handelndengruppen «Hochschule», «Schule» und «Kantonsdepartemente» am Mentorat für den vorgezogenen Berufseinstieg beteiligt: Die Schulleitung als personalführende Instanz verantwortet die Organisation des Mentorats und die Einhaltung der Standards, die Hochschule qualifiziert die Mentoratsperson und die Kantone organisieren die Ressourcierung des Mentorats und der Qualifizierung.

Das Fallbeispiel zeigt, dass die Einführung eines studienintegrierten Berufseinstiegs neue Zusammenarbeitsformen und Verantwortungsteilungen zwischen Hochschule, Schulen und Kantonen erfordert, was neuartiges Schnittstellenmanagement zwischen den beteiligten Institutionen respektive Handelndengruppen bedingt. Für eine gelingende Umsetzung des schulseitigen Mentorats als stützende Ressource im Berufseinstieg scheint erfolgreiches Schnittstellenmanagement im Sinne der Koordination der Verantwortungswahrnehmung der Handelndengruppen «Hochschule», «Schule» und «Kanton» bedeutsam. Für den vorliegenden Beitrag wurde daher am Fallbeispiel der Einführung eines Mentorats in der Studienvariante «Quereinstieg» der Pädagogischen Hochschule FHNW retrospektiv das Schnittstellenmanagement analysiert, um diesbezüglich Optimierungsmöglichkeiten und Hinweise für Forschungsprojekte abzuleiten.

### 4 Herleitung der Analyseraster

Zur Analyse des Schnittstellenmanagements beim vorgezogenen Berufseinstieg folgt dieser Beitrag einem zweischrittigen Verfahren: *Schritt 1* identifiziert die zu bedienenden Schnittstellen entlang eines Rasters, das auf Leitfragen zur Schnittstellenidentifikation und Schnittstellengewichtung basiert (Thomas & Locher, 2023). *Schritt 2* analysiert das implementierte Schnittstellenmanagement basierend auf Gelingensbedingungen von «school-university partnerships» (Green, Tindall-Ford & Eady, 2020, S. 403).

Für beide Schritte wurde auf dokumentarische Quellen zum Mentorat Begleiteter Berufseinstieg an der Pädagogischen Hochschule FHNW zurückgegriffen, insbesondere auf die Dokumente zum Qualifikationskurs sowie die entsprechenden Produkte der Arbeiten des in Tabelle 2 beschriebenen neuen Gremiums (beispielsweise Informationsblätter, Gremianträge). Zu beachten ist hierbei, dass es sich um eine Analyse im Sinne einer retrospektiven Einordnung und Bewertung der Koordinationsarbeiten durch die Verfassenden dieses Beitrags handelt und nicht um eine Analyse im Sinne eines Forschungsprojekts. Wir als Verfassende dieses Beitrags sind selbst für die studiengangübergreifende Koordination des Mentorats Begleiteter Berufseinstieg verantwortlich und somit Teil der Handelndenlandschaft. Dies bedingt eine geringere Distanz zur analysierten Implementation des Schnittstellenmanagements, aber auch eine vertiefte Einsicht, welche für die Analyse vorteilhaft ist. Solch eine vertiefte und damit auch involvierte Sicht ist für rein empirische Analyseprozesse in Forschungsprojekten weniger geeignet, ermöglicht jedoch die hier beabsichtigte selbstreflexive Analyse des in den Arbeitsalltag integrierten Schnittstellenmanagements.

## **5 Ergebnisse der Analyse des Schnittstellenmanagements**

### **5.1 Schritt 1: Schnittstellenidentifikation**

An der Umsetzung des Mentorats Begleiteter Berufseinstieg sind wie oben beschrieben institutionell Schulen, Kantone und Hochschule beteiligt. Die Ergebnisse der detaillierten Schnittstellenidentifikation in Schritt 1 entlang von Leitfragen von Thomas und Locher (2023) sind in Tabelle 1 dargestellt.

### **5.2 Schritt 2: Analyse der Implementierung des Schnittstellenmanagements**

Für das Management der in Schritt 1 identifizierten Schnittstellen zu den hochschul-externen Handelndengruppen «Kantone» und «Schulen» wurden verschiedene Schnittstelleninstrumente, wie beispielsweise ein spezielles Gremium, eingesetzt. Um die eingesetzten Instrumente retrospektiv mittels eines Analyserasters auf ihre Eignung zu prüfen, wurde auf die Arbeiten von Green et al. (2020) zurückgegriffen, in denen 59 Quellen zu Herausforderungen und Chancen für die Implementation ausgewertet wurden, um Gelingensbedingungen für erfolgreiche «school-university partnerships» zu identifizieren (Green et al., 2020, S. 403). Aus diesen Gelingensbedingungen wurden die von den Verfassenden des vorliegenden Beitrags als für das spezifische Fallbeispiel des Mentorats relevant erachteten Punkte ausgewählt und für das Fallbeispiel passend umformuliert (vgl. Tabelle 2, Spalte 1). Für jede dieser ausgewählten Gelingensbedingungen wurde eine entsprechende Herausforderung für das Fallbeispiel definiert (vgl. Tabelle 2, Spalte 2). Mittels dieses Rasters wurde anschliessend auf der Basis der Einschätzung der Verfassenden dieses Beitrags für jedes Instrument beschrieben, wie es einen Beitrag zur Bewältigung der entsprechenden Herausforderung leisten konnte (vgl. Tabelle 2, Spalte 3 und Spalte 4).

Tabelle 1: Schnittstellenidentifikation bei der Einführung des Mentorats Begleiteter Berufseinstieg

Leitfragen in Anlehnung an Thomas und Locher (2023, S. 263–264)	Schnittstellenidentifikation für die Einführung des Mentorats Begleiteter Berufseinstieg (MBB)
Welche (neuen) Schnittstellen zu hochschulexternen Handelnden entstehen im Implementierungs- und Durchführungsprozess?	Eine direkte Schnittstelle zwischen Hochschule und Schulen entsteht mit der Einführung des MBB, da die an der Schule angestellten Lehrpersonen in Ausbildung befindliche Studierende sind und das MBB obligatorischer Teil des Studiums ist. Verschiedene Funktionsstellen der Hochschule (beispielsweise Studiengangsleitungen für die Anstellung, Dozierende für die berufspraktische Ausbildung, Weiterbildungsmitarbeitende für die Qualifikation) müssen sich mit Schulleitung und Mentoratspersonen austauschen können. Eine direkte Schnittstelle zwischen Hochschule und Kantonsdepartementen entsteht mit der Einführung des MBB, da die Organisation der Qualifikation für das MBB bei der Hochschule und die Organisation der Ressourcierung bei den Kantonen liegt (Schulleitungen benötigen Informationen/kantonale Ansprechpersonen zum Ressourcierungsprozess, kantonale Ansprechpersonen benötigen Informationen zu den Mentoraten in ihrem Kanton). Die Schnittstelle zwischen Hochschule und Kantonen entsteht aufgrund der Notwendigkeit der Koordination der geteilten Ausbildungsverantwortung, und zwar sowohl auf der Ebene der strategischen Entscheidungen (Hochschulleitung, kantonale Gremien) als auch auf operativer Ebene (beispielsweise kantonale Ansprechpersonen für MBB und Studiengangsleitungen).
Wie wirken sich die neuen Schnittstellen auf die Zusammenarbeit aus und welche Strukturen der Organisation müssen verändert und angepasst werden?	Strukturen und Prozesse, die neu entwickelt werden, müssen durch eine hochschulzentrale Stelle in curricularer Gesamtkoordination verantwortet werden, sodass über alle Zielstufen hinweg die Studienvariante strukturell und prozedural kongruent organisiert ist. Dazu wird eine zentrale Funktionsstelle benötigt, die als hochschulinterne Schnittstelle zwischen allen am MBB beteiligten Akteur:innen dient (beispielsweise Hochschulleitung; Leitungen der verschiedenen Studiengänge; Leitungen, Dozierende und administrativ Mitarbeitende der berufspraktischen Ausbildung und des Qualifikationskurses usw.). Diese Stelle muss für die Sammlung und die Konsolidierung der verschiedenen hochschulinternen Bedarfe sorgen und diese in konsolidierter Form zentral an Schulen und Kantone kommunizieren; umgekehrt muss die Stelle die Bedarfe von Schulen und Kantonen zentral sammeln und für eine koordinierte Umsetzung der Meldungen in der Hochschule sorgen.
Inwiefern wird die Einführung/Durchführung des MBB durch die neuen Schnittstellen wirksam unterstützt?	Da am MBB Hochschule, Schulen und Kantone beteiligt sind, können die mit dem MBB verbundenen Ziele durch für alle Beteiligten einfache Prozessierungen (Ressourcenbeantragung, Anmeldung Weiterbildung usw.) nicht ohne erfolgreiches Management der neuen Schnittstellen erreicht werden. Das Schnittstellenmanagement kann einerseits wirksame Unterstützung bieten, indem es Architekturen zur Kommunikation bereitstellt und bewirtschaftet (beispielsweise Gremien, Funktions-E-Mail-Adressen). Andererseits kann es Unterstützung durch Aufbau und Bewirtschaftung von Prozessstrukturen bieten (beispielsweise Laufwege für eine Stellenfindung für den vorgezogenen Berufseinstieg von Studierenden).

Tabelle 2: Gelingensbedingungen und Schnittstelleninstrumente in Bezug auf das Fallbeispiel

Gelingensbedingungen in Anlehnung an Green et al. (2020, S. 417–420)	Anwendung auf das Fallbeispiel MBB im Sinne von «zu bewältigenden Herausforderungen»	Schnittstelleninstrumente zur Bewältigung der Herausforderungen an der Schnittstelle Hochschule – ...	
		Kantone	Schulen
Anpassung an neue, unbekannte Rollen (vgl. S. 417) Gemeinsame Vision, gemeinsames Verständnis für die Zusammenarbeit (vgl. S. 419)	Mentoratsperson muss sich in Rolle, Vision und Zusammenarbeit an das Ausbildungsmodell anpassen und beispielsweise einen Qualifikationskurs an der Hochschule absolvieren. Schulleitung muss Ausbildungsverantwortung explizit wahrnehmen und die Rahmenbedingungen des vorgezogenen Berufseinstiegs inklusive MBB umsetzen. Mentoratsperson und Schulleitung müssen die neue Doppelrolle der in Ausbildung befindlichen Lehrperson und damit auch die Bedeutung des Mentorats anerkennen.	Ein spezielles Gremium aus Hochschul- und Kantonsvertretungen wurde als Schnittstelleninstrument gebildet. Dieses Gremium hat Rahmenbedingungen für die Anstellung von Studierenden im FPLE-Ausbildungsmodell ausgearbeitet, die Entwicklung des Qualifikationskurses mit Aufgabenheft durch institutionsinterne Expertisegruppen mitgestaltend begleitet sowie entsprechende Informationsmaterialien entwickelt.	Die Kommunikation zu Rolle und Qualifikation der Mentoratsperson und allgemein zur gemeinsamen Ausbildungsverantwortung für die in der Doppelrolle befindlichen als Lehrperson angestellten Studierenden erfolgte durch die Schnittstelleninstrumente Infoblätter, Stellenformular, Webseiten und Qualifikationskurse.
Finanzielle und zeitliche Ressourcen werden bereitgestellt (vgl. S. 420), Personalwechsel werden antizipiert und kompensiert (vgl. S. 418)	Die Aufwände rund um das Mentorat müssen mit entsprechenden Ressourcen versehen werden, sowohl bei Mentoratsperson als auch bei Mentee. Ein Wechsel der Mentoratsperson (beispielsweise bei Schwangerschaft, Krankheit) muss mit Blick auf Qualitätssicherung und Kontinuität in der Begleitung der Studierenden geregelt sein.	Das Gremium stellt via Kantonsvertretungen sicher, dass Ressourcierungssicherheit und Ressourcierungsprozessierung für die Tätigkeit der Mentoratsperson geklärt sind. Im Gremium werden Regelungen entwickelt, die flexible Lösungen, beispielsweise beim Wechsel einer Mentoratsperson, ermöglichen.	Informationen zum Ressourcierungsprozess werden den Schulleitungen via das Schnittstelleninstrument Infoblatt kommuniziert. Das Schnittstelleninstrument Stellenformular soll für allfällige Wechsel der Mentoratsperson genutzt werden.
Langfristiger Beziehungsaufbau durch und mit speziell definierten «Verbindungsleuten» (vgl. S. 420)	Es braucht in jeder Institution konkrete Ansprechpersonen zu Anliegen an der jeweiligen Schnittstelle.	Das Gremium dient dem Beziehungsaufbau und der Kenntnis von Ansprechpersonen durch regelmässigen Austausch in gleicher Besetzung.	Alle Ansprechpersonen sowohl in Hochschule als auch in Kantonen werden in den entsprechenden Infoblättern respektive im Stellenformular genannt. Während des Qualifikationskurses lernen die Mentoratspersonen ihre stufenspezifische Ansprechperson persönlich kennen.

Gelingensbedingungen in Anlehnung an Green et al. (2020, S. 417–420)	Anwendung auf das Fallbeispiel MBB im Sinne von «zu bewältigenden Herausforderungen»	Schnittstelleninstrumente zur Bewältigung der Herausforderungen an der Schnittstelle Hochschule – ...	
		Kantone	Schulen
Zielvorgaben des Projektes werden eingehalten (vgl. S. 418)	Für die Mentorsbegleitung im vorgezogenen Berufseinstieg ist ein Umsetzungskonzept mit Zielvorgaben und prozessualen Klärungen zur Zielerreichung erforderlich.	Das Gremium hat die Umsetzung des MBB in die Rahmenbedingungen für die Anstellung aufgenommen sowie ein Aufgabenheft für die Mentoratspersonen und ein Konzept für den Qualifikationskurs mitgestaltet. Das Gremium beschäftigt sich auf der Grundlage der Rückmeldungen von Kursdozierenden und Teilnehmenden laufend mit der Weiterentwicklung von Aufgabenheft und Kurskonzept.	Im Qualifikationskurs können die Mentoratspersonen im Rahmen der Evaluation Rückmeldungen zur Weiterentwicklung des Kurses und des MBB in Richtung optimaler Passung für alle einbringen. Im Rahmen der über ein Jahr verteilten Treffen während des Kurses können sich die Mentoratspersonen und die Studiengangsvertretungen zur Erreichung der Zielvorgaben austauschen.

## 6 Diskussion

Durch Einführung des FPLE-Ausbildungsmodells entstehen neue Herausforderungen für die Curriculumsentwicklung, die aus dem vorgezogenen studienintegrierten Berufseinstieg resultieren. Eine dieser Herausforderungen ist das Schnittstellenmanagement der Hochschule zum Berufsfeld und zu den beteiligten kantonalen Bildungsinstitutionen. Vor diesem Hintergrund wurden in diesem Beitrag entlang eines theoriebasierten Verfahrens retrospektiv wichtige Schnittstellen identifiziert und eingesetzte Schnittstelleninstrumente dahingehend beschrieben, wie sie aus der Sicht der Verfassenden dieses Beitrags zur Bewältigung von aus der Forschung abgeleiteten Herausforderungen beitragen konnten. Im Folgenden wird diese Einschätzung der Instrumente (Dokumente/ Webseiten, Qualifikationskurs, Gremium) in die Literatur eingeordnet und diskutiert.

### 6.1 Diskussion der Schnittstelleninstrumente

Es ist anzunehmen, dass Schulen, die Studierende im FPLE-Ausbildungsmodell anstellen, nicht zwingend an einer langfristigen Zusammenarbeit mit der Hochschule über die aktuelle Anstellung der Studierenden hinaus interessiert sind. Daher ist es naheliegend, für die Schnittstellenarbeit respektive die Kommunikation mit Schulleitungen niederschwellige und für die Schulleitungen ressourcenschonende Instrumente zu verwenden, wie beispielsweise Infoblätter, Webseiten und Stellenformulare. Diese Art von Instrumenten wurde auch im Fallbeispiel eingesetzt; die Instrumente haben sich jedoch

nicht vollständig bewährt. Sie konnten nach Ansicht der Verfassenden dieses Beitrags nicht im erhofften Umfang zur Erfüllung der Gelingensbedingungen der Rollen- und Verantwortungsübernahme der Schulleitungen und des Beziehungsaufbaus mit den Schulleitungen beitragen, wie vielfältige Anfragen und unterschiedliche Vorstellungen vonseiten der Schulen vor dem Besuch des Mentoratskurses zeigten. Dies ist kritisch mit Blick auf die Bedeutung der Schulleitung als «zentrale Kraft in Professionalisierungs- und Schulentwicklungsprozessen» (Keller-Schneider & Keller, 2023, S. 215). Eine mögliche Erklärung ist, dass diesen niederschweligen, textbasierten Instrumenten der direkte persönliche Kontakt und insbesondere der bidirektionale Austausch fehlen, was für die Erreichung von Zielen wie Rollenübernahme oder gemeinsame Vision wichtig wäre. Diese Überlegung wird auch dadurch gestützt, dass sich das Instrument des Qualifikationskurses mit seinen vielen direkten persönlichen Kontakten und Austauschmöglichkeiten (beispielsweise Kontakte zwischen stufenspezifischen Dozierenden mit Mentoratspersonen oder Peer-to-Peer-Kontakte unter den Mentoratspersonen) als sehr funktional bewährt hat, wie die Kursevaluationsdaten zeigten. Der Qualifikationskurs konnte zur Erfüllung der Gelingensbedingungen der Rollen- und Verantwortungsübernahme und des Beziehungsaufbaus bei den Mentoratspersonen zufriedenstellend beitragen. Aufgrund der Bedeutung der Mentoratsperson für den erfolgreichen Berufseinstieg (Frey & Pichler, 2022; Maxwell et al., 2022; Winkler & Freisler-Mühlemann, 2023) ist die erfolgreiche Schnittstellenarbeit über den Qualifikationskurs ein wichtiges qualitätssicherndes Element nicht nur für das Mentorat an sich, sondern auch für das Schnittstellenmanagement beim vorgezogenen Berufseinstieg insgesamt.

Ein weiteres wichtiges Analyseergebnis bezieht sich auf die Bedeutung des neu geschaffenen Gremiums für die Schnittstelle zwischen Hochschule und Kantonen. Gremien gelten als flexibles Instrument für nicht hierarchische Koordination (Brockhoff & Hauschildt, 1993). Gut funktionierende Gremien können sicherstellen, dass hochschulische Curriculumsentwicklung nicht «in vacuum» geschieht, sondern dass die Bedarfe ausserhochschulischer Anspruchsgruppen miteinbezogen werden (Schaeffer & Rouse, 2014, S. 28). Die Schaffung eines Gremiums aus hochschulischen und ausserhochschulischen Handelnden ist allein jedoch noch kein Erfolgsgarant für effektives Schnittstellenmanagement. Popovic und Baume (2016) weisen beispielsweise auf das Risiko hin, dass durch Gremienarbeit der frische Wind von Entwicklungsideen auch erstickt werden könne («slowly die ... in and between committees», Popovic & Baume, 2016, S. 11). Diese Risikoeinschätzung hat sich für das Gremium an der Schnittstelle zwischen Hochschule und Kantonen nicht bestätigt. Ganz im Gegenteil hat sich das Gremium als funktional darin erwiesen, als Schnittstelleninstrument einen erheblichen Beitrag zur Erfüllung der oben beschriebenen Gelingensbedingungen für eine erfolgreiche Umsetzung der schuleseitigen Begleitung im vorgezogenen Berufseinstieg zu leisten. Lösungen für Herausforderungen im vorgezogenen Berufseinstieg konnten flexibel und sogar auch für Einzelfälle gefunden werden und strategische Setzungen zur Verbesserung der Prozesse im vorgezogenen Berufseinstieg konnten effizient für höhere Entscheidungsgremien vorbereitet werden. Für diese flexible und effiziente Gremienarbeit

sind mehrere, auf die personelle Besetzung rekurrierende Erklärungen denkbar: Zum einen hat das Gremium einen festen Zusammensetzungsschlüssel aufgewiesen, zum anderen waren die Gremiumsmitglieder mandatierte Vertretungen mit Entscheidungskompetenzen für ihre Institution. Dieser Erfahrungswert deckt sich mit der Bedeutung, die Green et al. (2020) «key personnel» (S. 420), im Sinne von Verbindungsleuten, für den Erfolg von «school-university partnerships» (S. 403) zuschreiben. Die Haupterrungenschaft des Gremiums könnte folglich gewesen sein, dass es für «echte Gesamtverantwortung» sorgte, was nach Adam (2017, S. 4) der Kern von Schnittstellenmanagement ist. Bei der Klärung von grösseren Ressourcenbedarfen, wie beispielsweise Entlastungslektionen für die Mentees, stösst das Gremium jedoch an seine Grenzen.

Abschliessend lässt sich festhalten, dass für die Weiterentwicklung des Schnittstellenmanagements insbesondere die Verbesserung der Kommunikation mit den Schulleitungen in den Fokus rückt. Hierfür sind in Zukunft mehr niederschwellige Infoveranstaltungen und der Aufbau von Netzwerken angedacht. Für Forschungsprojekte interessant wäre die Untersuchung der hier retrospektiv und explorativ als förderlich identifizierten Faktoren einer funktionierenden Gremienstruktur sowie persönlicher Ansprechpersonen mit klaren Rollenverteilungen und direktem Austausch.

## 6.2 Fehlstellen und Ausblick

Schlussendlich gilt es zu betonen, dass es sich in diesem Beitrag um einen Werkstattbericht mit explorativen Ergebnissen einer retrospektiven Analyse handelt, der mögliche Fragestellungen und Perspektiven für empirische Untersuchungen aufzeigen soll. Wir haben uns in diesem Beitrag auf die studiengangübergreifenden institutionellen Schnittstellen der FPLE-Umsetzung zwischen Hochschule, Kantonen und Schulen beschränkt, und zwar an dem Fallbeispiel der Umsetzung der schuleseitigen Mentorbegleitung. Ausgenommen waren andere wichtige Ebenen der Schnittstellenarbeit, wie beispielsweise die studiengangsspezifischen Zusammenarbeiten zwischen Hochschule und Schulen in den Berufspraktischen Studien. Bedenkt man, dass die Schnittstellenarbeit letztlich dazu dient, die Studierenden bestmöglich bei ihrem vorgezogenen Berufseintritt zu unterstützen, wäre eine wichtige Anschlussfrage, wie die Studierenden selbst das Ergebnis des institutionellen Schnittstellenmanagements erleben. Die Studierenden sind keine passive Abnehmendengruppe der FPLE-Umsetzung, sondern das Zentrum. Vor allem stellen die Studierenden aufgrund ihrer Doppelrolle als Lehrperson im Studium selbst eine neue Schnittstelle zwischen Hochschule und Schule dar.

## 7 Schlussfolgerungen für die Curriculumsentwicklung in der Lehrpersonenbildung

Mit der Entwicklung von Ausbildungsmodellen mit vorgezogenem Berufseinstieg stellen sich der Curriculumsentwicklung neue Herausforderungen (vgl. das Editorial des vorliegenden Themenhefts). Diese Herausforderungen gliedern sich ein in den Trend

zu neuen und spezielleren Ausbildungsprogrammen aufgrund von Lehrpersonenmangel und zunehmend unterschiedlichen Vitae und Bedarfen der Studierenden. Durch die Differenzierung von Ausbildungsangeboten sowie die Verlagerung des Berufseinstiegs in das Studium wird Schnittstellenmanagement ein immer wichtigerer Bestandteil der Curriculumsentwicklung. Zukünftige Curricula der Lehrpersonenausbildung werden vermehrt gemessen an der erfolgreichen Integration von Lerngelegenheiten ausserhalb der Hochschule in das hochschulische Curriculum (Fung, 2017, S. 88). Mit dem vorgezogenen Berufseinstieg und der damit verbundenen Neuordnung der Verantwortungsteilung in der Lehrpersonenausbildung und der Berufseinführung wird die Berufseinstiegsbegleitung zu einem extramuralen Bestandteil des Curriculums. Durch die damit notwendige Schnittstellenarbeit entstehen für die Curriculumsentwicklung nicht nur Herausforderungen, sondern insbesondere auch Möglichkeiten, mit ausserhochschulischen Handelnden neue Zusammenarbeitsformen zu entwickeln. Die in diesem Beitrag aufgezeigten Charakteristika von Gremienarbeit und die Bedeutung des persönlichen Beziehungsaufbaus sind Beispiele für Gelingensbedingungen dieser neuen Zusammenarbeitsformen. Die weitere Verlagerung und Öffnung der Aussengrenzen der Hochschule in das Berufsfeld eröffnet somit ein neues, spannendes Feld für die Curriculumsentwicklung in der Lehrpersonenbildung.

## Literatur

- Adam, M.** (2017). Schnittstellenmanagement – Vom Suboptimum zu einem echten Gesamtergebnis. *Praxisletter Improve*, Nr. 9, 2–6.
- Arnsby, E. S., Aspfors, J. & Jacobsson, K.** (2023). Teachers' professional learning through mentor education: A longitudinal mixed-methods study. *Education Inquiry*, 1–20.
- Aspfors, J. & Fransson, G.** (2015). Research on mentor education for mentors of newly qualified teachers: A qualitative meta-synthesis. *Teaching and Teacher Education*, 48, 75–86.
- Brockhoff, K. & Hauschildt, J.** (1993). *Schnittstellenmanagement – Koordination ohne Hierarchie?* (Manuskripte aus den Instituten für Betriebswirtschaftslehre der Universität Kiel, Nr. 316). Kiel: Universität Kiel, Institut für Betriebswirtschaftslehre.
- Evertson, C. M. & Smithy, M. W.** (2000). Mentoring effects on protégés' classroom practice: An experimental field study. *The Journal of Educational Research*, 93 (5), 294–304.
- Flick-Holtsch, S., Forster-Heinzer, S. & Frey, A.** (2024). Quereinsteigsprogramme für Lehrpersonen. In Bundesministerium für Wissenschaft, Bildung und Forschung (Hrsg.), *Nationaler Bildungsbericht Österreich 2024* (S. 379–418). Wien: Bundesministerium für Wissenschaft, Bildung und Forschung.
- Frey, A. & Pichler, S.** (2022). INDUK – Begleitforschungen zur Berufseinstiegsphase (Induktion) in der österreichischen Lehrer\*innenbildung im Bundesland Vorarlberg. In G. Schauer, L. Jesacher-Röbber, D. Kemethofer, J. Reitingner & C. Weber (Hrsg.), *Einstiege, Umstiege, Aufstiege – Professionalisierungsforschung in der Lehrer\*innenbildung* (S. 265–291). Münster: Waxmann.
- Fung, D.** (2017). *A connected curriculum for higher education*. London: UCL Press.
- Graf, N. & Edelkraut, F.** (2017). *Mentoring – Das Praxisbuch für Personalverantwortliche und Unternehmer*. Wiesbaden: Springer.
- Green, C. A., Tindall-Ford, S. K. & Eady, M. J.** (2020). School-university partnerships in Australia: A systematic literature review. *Asia-Pacific Journal of Teacher Education*, 48 (4), 403–435.
- Hechler, D. & Pasternack, P.** (2018). Schnittstellenmanagement an Hochschulen. *Die Hochschule*, 27 (1–2), 7–22.

- Keller-Schneider, M. & Hericks, U.** (2017). Professionalisierung von Lehrpersonen – Berufseinstieg als Gelenkstelle zwischen Aus- und Weiterbildung. *Beiträge zur Lehrerinnen- und Lehrerbildung*, 35 (2), 301–317.
- Keller-Schneider, M. & Keller, R.** (2023). Professionalisierung und Schulentwicklung. Die Bedeutung der Schulleitung für die Stärkung von individuellen und kollektiven Ressourcen. In J. H. Hinzke & M. Keller-Schneider (Hrsg.), *Professionalität und Professionalisierung von Lehrpersonen. Perspektiven, theoretische Rahmungen und empirische Zugänge* (S. 197–219). Bad Heilbrunn: Klinkhardt.
- Marks, T.** (2016). Schnittstellenmanagement. In Institut für angewandte Arbeitswissenschaft (Hrsg.), *5S als Basis des kontinuierlichen Verbesserungsprozesses* (S. 57–62). Berlin: Springer Vieweg.
- Maxwell, B., Hobson, A. J. & Manning, C.** (2022). *Mentoring and coaching trainee and early career teachers: Conceptual review*. Wakefield: National Institute for Teaching.
- Popovic, C. & Baume, D.** (2016). Introduction – Some issues in academic development. In D. Baume & C. Popovic (Hrsg.), *Advancing practice in academic development* (S. 1–16). London: Routledge.
- Schaeffer, M. & Rose, D. N.** (2014). Effective academic advisory committee relationships. *Contemporary Issues in Education Research*, 7 (1), 23–30.
- Springer Fachmedien.** (Hrsg.). (2013). *Kompakt-Lexikon Management. 2.000 Begriffe nachschlagen, verstehen, anwenden*. Wiesbaden: Springer Gabler.
- Thomas, M. & Locher, M.** (2023). Zur Methode der Schnittstellenanalyse aus der Sicht der partizipativen Anwendungsforschung. In D. Baecker, U. Elsholz, M. Locher & M. Thomas (Hrsg.), *Post-digitales Management – Arbeit an den Schnittstellen einer Produktionsorganisation* (S. 259–281). Wiesbaden: Springer VS.
- Ulvik, M. & Sunde, E.** (2013). The impact of mentor education: Does mentor education matter? *Professional Development in Education*, 39 (5), 754–770.
- Winkelmann, C. & Rogalski, C.** (2023). Schnittstellenmanagement in der manuellen Medizin – Betriebswirtschaftliche Betrachtung zur Notwendigkeit und Umsetzungsoptionen. *Manuelle Medizin*, 61 (4), 250–256.
- Winkler, A. & Freisler-Mühlemann, D.** (2023). Mentoring in der Schweizer Lehrer:innenbildung. Ergebnisse aus zwei Studien zur Bedeutung der Begleitperson für die professionelle Entwicklung von Lehrpersonen. In R. Porsch & P. Gollub (Hrsg.), *Professionalisierung von Lehrkräften im Beruf. Stand und Perspektiven der Lehrkräftebildung und Professionsforschung* (S. 125–142). Münster: Waxmann.
- Ziegler, A.** (2009). Mentoring: Konzeptuelle Grundlagen und Wirksamkeitsanalyse. In H. Stöger, A. Ziegler & D. Schimke (Hrsg.), *Mentoring: Theoretische Hintergründe, empirische Befunde und praktische Anwendungen* (S. 7–29). Lengerich: Pabst.

## Autor und Autorin

**Philipp Emanuel Hirsch**, Dr. habil., Pädagogische Hochschule FHNW, Lehr- und Curriculumsentwicklung, philipp.hirsch@fhnw.ch

**Anne Beerenwinkel**, Dr., Pädagogische Hochschule FHNW, Lehr- und Curriculumsentwicklung, anne.beerenwinkel@fhnw.ch