

BMBWF

BUNDESMINISTERIUM
FÜR BILDUNG, WISSENSCHAFT
UND FORSCHUNG

Schritt für Schritt zur neuen Lehrkraft

Ein anwendungsorientierter Leitfaden
für Schulleitungen



Schritt für Schritt zur neuen Lehrkraft

Ein anwendungsorientierter Leitfaden
für Schulleitungen

Wien, 2018

Impressum

Medieninhaber, Verleger und Herausgeber:

Bundesministerium für Bildung, Wissenschaft und Forschung

Tel.: +43 1 531 20-0

www.bmbwf.gv.at

Grafische Gestaltung: BKA Design & Grafik

Foto Cover: iStock/wavebreakmedia

Druck: Digitales Druckzentrum Renngasse

Wien, 2018

Vorwort



Mit der autonomen Auswahl der Lehrkräfte tritt eine der wesentlichsten Neuerungen des Bildungsreformpakts in Kraft. Als Schulleitung können Sie nun selbst bestimmen, welche Lehrkräfte Sie benötigen. Die Behörde prüft die Formalerfordernisse und stellt sicher, dass auch Schulen, die mit vielen Herausforderungen konfrontiert sind, die erforderlichen Lehrkräfte erhalten.

Aus meiner Erfahrung als Vizerektor an der größten Universität Österreichs weiß ich, wie wichtig autonome Gestaltungsspielräume sind. Sie erhöhen die Motivation, sie steigern die Identifikation mit dem eigenen Tun und sie ermöglichen es, rasche und bedarfsgerechte Lösungen zu erarbeiten. Bei der Auswahl der Lehrkräfte verfügen Sie über die beste Kenntnis, welche Stärken eine Lehrkraft braucht, um an Ihrer Schule eine gute Leistung erbringen zu können. Eine Daumenregel unter Personalentwickler/innen hebt die hohe Bedeutung einer schulgenauen Auswahl von Lehrkräften hervor:

80 Prozent dessen, was die Bewerberin oder der Bewerber in der neuen Position leisten muss, ist durch sorgfältige Personalauswahl zu sichern;

20 Prozent kann durch Personalentwicklung (Fort- und Weiterbildung, Förderung am Arbeitsplatz etc.) erreicht werden.

Falsche Personalentscheidungen lassen sich kaum noch korrigieren. Es liegt damit in Ihrer Verantwortung, jene Personen auszuwählen, die an Ihrer Schule langfristig den besten Beitrag zum Bildungserfolg der Kinder und Jugendlichen leisten können.

Dieser Leitfaden soll Sie in Ihrer Verantwortung als Schulleitung anwendungsorientiert durch den Prozess der Auswahl neuer Lehrkräfte begleiten. Er wurde vom Bundesministerium für Bildung, Wissenschaft und Forschung gemeinsam mit Schulleitungen – von der Volksschule bis zur HTL – und Schulmanagement-Expert/innen der Pädagogischen Hochschulen erarbeitet.

Ich wünsche Ihnen viel Erfolg bei der Auswahl Ihrer Lehrkräfte

Univ.-Prof. Dr. Heinz Faßmann
Bundesminister für Bildung, Wissenschaft und Forschung

Inhalt

Schulen müssen ihr Personal selbst auswählen können	7
Das ist der neue Auswahlprozess für Lehrkräfte	9
Die Prozessschritte im Überblick	9
Aufgaben der Schulleitung: Die drei wesentlichen Phasen	11
Phase 1: Bedarfsklärung – welche Qualifikationen brauche ich an meiner Schule?	13
1. Identifizieren Sie den Bedarf für einzelne Unterrichtsfächer	13
2. Identifizieren Sie die 3–6 spezifischen Anforderungen für eine Stelle	13
3. Fassen Sie die Anforderungen zu einer Bedarfsmeldung zusammen	15
4. Geben Sie die Bedarfsmeldung in »GetYourTeacher« ein	16
Phase 2: Auswahl – welcher / welche Bewerber/in erfüllt diese Qualifikationen am besten?	19
1. Reflektieren Sie die 3–6 wesentlichen Anforderungen an die neue Lehrkraft	20
2. Sichten Sie die schriftlichen Bewerbungsunterlagen und selektieren gegebenenfalls vor	21
3. Organisieren Sie die Bewerbungsgespräche	24
4. Planen Sie den Gesprächsablauf und bereiten Sie Fragen vor	25
5. Führen Sie das Bewerbungsgespräch durch	27
6. Reihen Sie die Bewerber/innen nach ihrer Qualifikation	29
Phase 3: Prüfen & Einarbeiten – wie wird die neue Lehrkraft wirksam?	31
1. Prüfen Sie den/die zugeteilte Bewerber/in	31
2. Erarbeiten Sie einen Einarbeitungsplan	31
Anhang 1: Tipps zu Fragetechniken	33
Anhang 2: Fragen zu konkreten Anforderungen	37
Situationen herstellen zum Thema der beruflichen Motivation	37
Situationen herstellen zum Thema Konfliktfähigkeit	38

Situationen herstellen zum Thema Organisationskompetenz	39
Situationen herstellen zum Thema Teamfähigkeit/Zusammenarbeit	40
Situationen herstellen zum Thema Innovationsbereitschaft	41
Situationen herstellen zum Thema Belastbarkeit	42
Anhang 3: Die gesetzliche Grundlage für den Prozess Auswahl Lehrpersonen	43
Die Beteiligungsmöglichkeit von Schulleitungen bei Versetzungen laut §203 (3)	43
Die Beteiligungsmöglichkeiten von Schulleitungen an der Auswahl von Lehrkräften laut §203 h	44

Schulen müssen ihr Personal selbst auswählen können

»Wenn Schulautonomie ernst gemeint wird, gehört eine Beteiligung der Schulleitung an der Auswahl von Lehrkräften untrennbar dazu. Wer für die Ergebnisse der eigenen Schule die Verantwortung übernehmen und Rechenschaft ablegen soll, muss auch in der Lage sein, Einfluss auf die Auswahl der handelnden Personen zu nehmen.«

Direktor Volksschule Itter Andreas Wurzrainer, BEd



Andreas Wurzrainer
©APA / Jan Hetfleisch

»Bildungserfolg für alle Schülerinnen und Schüler.« Das ist die Vision des am 28. Juni 2017 im Nationalrat beschlossenen Bildungsreformgesetzes. Damit zielt die Bildungsreform darauf ab, dass alle Schüler/innen – unabhängig von sozialer Herkunft, Geschlecht, Sprache, ethnischer/kultureller Herkunft, Religionszugehörigkeit und Beeinträchtigung – ihren individuell besten Bildungsweg beschreiten können.

Im Kern des Reformpakets steht die Erweiterung der Entscheidungs- und Gestaltungsspielräume der Schule, weshalb der Teil der Bildungsreform gemeinhin als »Autonomiepaket« bezeichnet wird. Die Überlegung dahinter ist einfach: Schulen und die handelnden Lehrer/innenteams ermöglichen die Bildungserfolge ihrer Schüler/innen. Daher müssen sie über alle erforderlichen Handlungs- und Entscheidungsräume verfügen, um die Schüler/innen bestmöglich zu unterrichten und deren Entwicklung fördern zu können.

Die erweiterten Freiräume und Veränderungen im Autonomiepaket schaffen die Voraussetzungen für eine selbstverantwortete, chancengebende Schule. Konkret ist die autonome Schule gefordert, diese Freiräume in den Verantwortungsbereichen Organisationsentwicklung, Unterrichtsorganisation, Unterrichtsentwicklung sowie Personalauswahl und -entwicklung verstärkt zu nützen.

Eine ganz entscheidende Rolle kommt dabei Ihnen als Schulleiter/innen zu. Sie sind noch stärker als bisher als Gestalter/in vor Ort an Ihren Schulen gefordert. Sie tragen als Führungspersonen die Verantwortung für die Initiierung, Aktivierung und Umsetzung des Schulentwicklungsprozesses unter Nutzung der schulautonomen Spielräume an Ihrem Standort. Sie werden daher in ihrer Managementfunktion und Führungsverantwortung gestärkt, besonders im Bereich der Unterrichtsorganisation und Personalauswahl sowie -entwicklung.

Wie Sie als Schulleiter/in Ihre Verantwortung in der Personalauswahl nützen können, darüber gibt dieser Leitfaden Auskunft. Nach einem Überblick über den gesamten Auswahlprozess werden jene entscheidenden Schritte vertieft beschrieben, die Sie als Schulleiter/in in der Auswahl neuer Lehrkräfte setzen. Tipps zu Fragetechniken, Beispielfragen und der rechtliche Rahmen runden diesen Leitfaden ab. Der Leitfaden bezieht sich inhaltlich auf Wolfgang Jettens und Hajo Sassenscheidts Standardwerke zur Personalauswahl.¹ Er spannt somit den Bogen von fundiertem fachbezogenem Wissen zur Praxis.

¹ Jetter, W. (2008). Effiziente Personalauswahl. Durch strukturierte Einstellungsgespräche die richtigen Mitarbeiter finden. Stuttgart: Schäffer-Poeschel Verlag. 3. Auflage.

Sassenscheidt, H. (2016). Personalauswahl schulgenau. In: Buchen, H., Rolff, H-G. (Hrsg.). Professionswissen Schulleitung. Weinheim und Basel: Beltz. 4. Auflage.

Apropos Praxis: Hartmut von Hentigs folgende zwei Schlüsselfragen² schärfen in der Praxis der Personalauswahl immer wieder den Blick auf das Wesentliche. Wenn Sie im Prozess der Personalauswahl in den Details von Anforderungsanalysen und Auswertungen zu versinken drohen, stellen Sie sich immer wieder einmal diese Fragen:

Kann eine Lehrperson

- die Sachen klären, d. h. empfindet sie Leidenschaft für ein Thema oder ein Fach?
- die Menschen stärken, d. h. empfindet sie Freude und Interesse daran, Heranwachsende in ihrer Entwicklung zu begleiten und zu unterstützen?

Damit werden die zentralen Eignungsvoraussetzungen für Lehrer/innen auf den Punkt gebracht. Wir werden daran an späteren Stellen im Leitfaden mehrmals erinnern.

² Vgl. Sassenscheidt, H. (2016: S.648). Personalauswahl schulgenau. In: Buchen, H., Rolf, H-G. (Hrsg.). Professionswissen Schulleitung. Weinheim und Basel: Beltz. 4. Auflage.

Das ist der neue Auswahlprozess für Lehrkräfte

Was ist neu am Prozess des Auswahlverfahrens für Lehrkräfte?

Neu an diesem Prozess ist, dass der Schulleitung konkret definierte und in allen Bundesländern und über alle Schularten hinweg einheitliche Aufgaben, Berechtigungen und Verantwortungen in der Auswahl von Lehrkräften für den eigenen Standort zukommen.

Welche Rolle übernimmt künftig die Behörde?

Grundvoraussetzung und Verantwortung der Behörde ist und bleibt es, dafür zu sorgen, dass jede offene Stelle besetzt wird. Aus diesem Grund muss der Behörde stets die Letzt-Entscheidung über eine Stellenbesetzung zukommen.

Welchen Beitrag kann der neue Prozess für eine gelingende Schule leisten?

Durch die strukturierten Bewerbungsgespräche entsteht nunmehr die Gelegenheit für Schulleiter/innen und Bewerber/innen sich kennen zu lernen, sich über die eigenen Erwartungen und Anforderungen auszutauschen und damit insgesamt bessere Voraussetzungen für eine gelingende Stellenbesetzung zu schaffen.

Wenn Schule und (neue) Lehrkräfte zusammenpassen und wenn es in diesem Zusammenhang gelingt, Lehrkräfte ihren Stärken und Interessen gemäß einzusetzen, erhöht dies die Chance auf gute und sehr gute Leistungen der Lehrkräfte samt entsprechenden Ergebnissen für die Schüler/innen der jeweiligen Schule bzw. des Schulclusters.

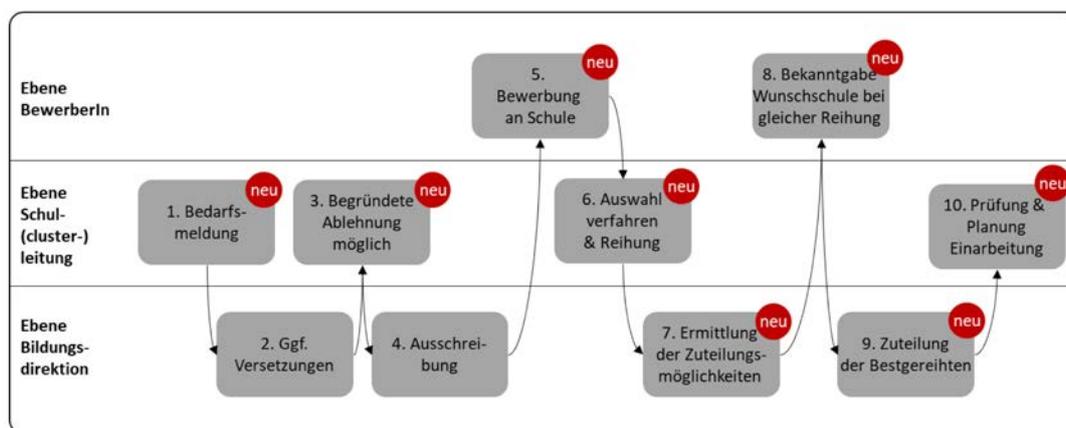


Ing. Mag. Christian Krenthaller,
Leiter der Abteilung
Personalcontrolling im BMBWF
©Alex Kay



PSI OSR Alfred Lehner,
BED MA, Pflichtschulinspektor
und Autonomiebotschafter
des BMBWF
© BKA / Andy Wenzel

Die Prozessschritte im Überblick:



Das dargestellte Prozessbild gibt einen Überblick über den Auswahlprozess für Lehrkräfte, von der Bedarfsmeldung durch die Schulleitung bis zur Zuteilung von Lehrkräften.

- 1. Bedarfsmeldung durch die Schulleitung:** Der Prozess startet damit, dass die Schulleitung einen Bedarf feststellt und diesen der Behörde über das Programm »GetYourTeacher« mitteilt.

2. **Gegebenenfalls Versetzungen durch die Behörde:** Die Behörde prüft die Bedarfsmeldung und gleicht diese mit vorliegenden Versetzungsanträgen ab. Falls passende Versetzungsanträge aufliegen, werden diese der Schulleitung als Vorschläge übermittelt.
3. **Begründete Ablehnung durch die Schulleitung möglich:** Die Schulleitung prüft die Vorschläge und kann eine begründete Ablehnung formulieren.
 - a. Die Schulleitung muss die Möglichkeit zu einem strukturierten Bewerbungsgespräch erhalten.
 - b. Falls ein bis drei Versetzungsanträge zur ausgeschriebenen Stelle passen, sind alle Bewerber/innen zu strukturierten Bewerbungsgesprächen einzuladen.
 - c. Falls mehr als drei Versetzungsanträge vorliegen, obliegt es der Schulleitung, ob diese mehr als drei Bewerbungsgespräche führt.
 - d. Nach den Bewerbungsgesprächen ist der Behörde zu übermitteln, ob ein/e geeigneter/ geeignete Bewerber/in dabei war oder ob alle Vorschläge begründet abgelehnt werden.
4. **Ausschreibung durch die Behörde:** Falls keine passenden Versetzungsanträge aufliegen oder die begründete Ablehnung durch die Schulleitung von der Behörde angenommen wird, wird die Stelle ausgeschrieben.
5. **Bewerbung an der Schule durch die Lehrkräfte:** Die Bewerber/innen sehen die Ausschreibung auf den entsprechenden Job-Portalen der Bildungsdirektionen sowie im Bundesschulbereich zusätzlich im Jobportal des Bundes. Die interessierten Bewerber/innen richten ihre Bewerbungen über die Plattform »GetYourTeacher« direkt an die ausschreibenden Schulen.
 - a. Die Behörde prüft im Hintergrund, ob die formalen Kriterien für die Bewerbung erfüllt sind.
 - b. Die ausschreibende Schule sieht die Bewerbung im System erst nach der erfolgten formalen Prüfung und im Falle der Freigabe durch die Behörde.
6. **Auswahlverfahren und Reihung durch die Schulleitung:** Die Schulleitung sichtet die Bewerbungen und lädt Kandidat/innen zu strukturierten Bewerbungsgesprächen ein. Nach Abschluss aller Bewerbungsgespräche ist der Behörde eine Reihung der Bewerber/innen zu übermitteln.
 - a. Falls zur ausgeschriebenen Stelle ein bis drei Bewerbungen passen, sind alle Bewerber/innen zu strukturierten Bewerbungsgesprächen einzuladen.
 - b. Falls mehr als drei Bewerbungen vorliegen, obliegt es der Schulleitung, ob diese mehr als drei Bewerbungsgespräche führt.
 - c. Falls ein/e Bewerber/in nicht entspricht, so wird dieser/diese nicht gereiht.
 - d. Die Schulleitung reiht entsprechend Ihrer Einschätzung die übrigen Bewerber/innen nach Abschluss aller Bewerbungsgespräche und gibt die Reihung auf »GetYourTeacher« ein.
7. **Ermittlung der Zuteilungsmöglichkeiten durch die Behörde:** Die Behörde ermittelt die Zuteilungsmöglichkeiten und nimmt eine fixe Zuteilung der Bewerber/innen auf Basis der Reihung der Schulen vor und stellt jene Bewerber/innen fest, die eine gleiche Reihung für mehrere Schulen vorweisen. Nachdem sich jeder/jede Bewerber/in an mehreren Standorten bewerben kann, besteht die Möglichkeit, dass eine Lehrkraft an mehreren Schulen erstgereiht ist.
8. **Bekanntgabe der Wunschschule bei gleicher Reihung durch die Lehrkräfte:** Bewerber/innen mit gleichen Reihungen können von der Behörde verständigt und aufgefordert werden, die Entscheidung für eine bestimmte Schule binnen kurzer Frist der Behörde bekannt zu geben.

9. **Zuteilung der Bestgereihten durch die Behörde:** Die Behörde nimmt die Zuteilung der Bewerber/innen auf die Schulen auf Basis der Präferenzen der Schulleitungen und der Entscheidung der Bewerber/innen vor. Um die Zuteilung von Lehrkräften auch in Schulen in benachteiligten Lagen sicher zu stellen, kann die Behörde auch eine von diesen Präferenzen abweichende Entscheidung treffen.
10. **Prüfung der Zuteilung und Einarbeitung der neuen Lehrkraft:** Falls in diesem Fall eine begründbare Differenz zwischen den Kompetenzen des/der Bewerbers/in und den in der Bedarfsmeldung formulierten Anforderungen besteht, kann die Schulleitung die Zuteilung ablehnen. Für jede neue Lehrkraft ist jedenfalls ein Einarbeitungsplan zu erstellen.

Aufgaben der Schulleitung: Die drei wesentlichen Phasen

»Professionelle Schulentwicklung ist eine herausfordernde Aufgabe. Ein zentraler Erfolgsfaktor dafür ist die strategische Personalentwicklung. Der Auswahl der Lehrkräfte kommt deshalb große Bedeutung zu.«

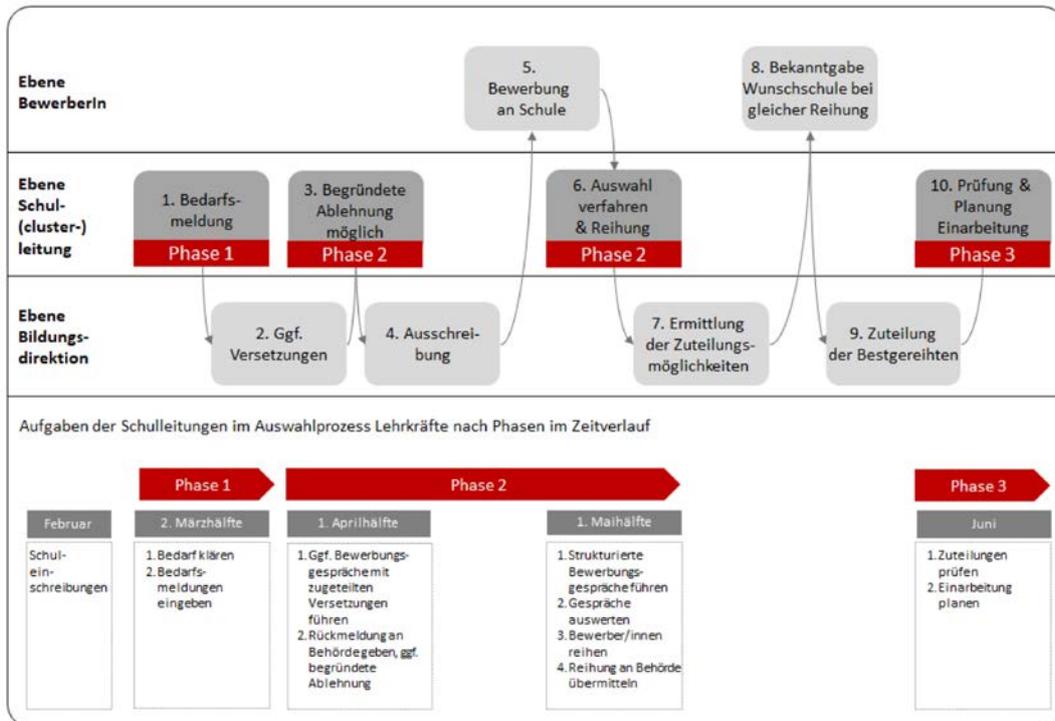
Josef Oberneder, MAS, MSc., MBA,:
Vize rektor der PH Oberösterreich für Hochschulmanagement und Schulentwicklung



Die Aufgaben für Sie als Schulleiter/in im Auswahlprozess für neue Lehrkräfte lassen sich anhand von drei Phasen darstellen:

- Phase 1: Bedarf feststellen und Bedarfsmeldung eingeben
- Phase 2: Personalauswahlverfahren durchführen
- Phase 3: Zuteilung einer Lehrkraft prüfen und Einarbeitung planen

Josef Oberneder, MAS, MSc., MBA
© Josef Philipp (PH OÖ)



Phase 1: Bedarfsklärung – welche Qualifikationen brauche ich an meiner Schule?

In dieser Phase

- identifizieren Sie den Bedarf für einzelne Unterrichtsfächer
- identifizieren Sie die 3–6 spezifischen Anforderungen für eine Stelle
- fassen Sie die Anforderungen zu einer Bedarfsmeldung zusammen
- geben Sie die Bedarfsmeldung in »GetYourTeacher« ein

Phase 2: Auswahl – welcher/welche Bewerber/in erfüllt diese Qualifikationen am besten?

In dieser Phase

- reflektieren Sie die 3–6 wesentlichen Anforderungen an die neue Lehrkraft
- sichten Sie die schriftlichen Bewerbungsunterlagen und selektieren gegebenenfalls vor
- organisieren Sie die Bewerbungsgespräche
- planen Sie den Gesprächsverlauf und bereiten Fragen vor
- führen Sie das Bewerbungsgespräch durch
- reihen Sie die Bewerber/innen nach ihrer Qualifikation und übermitteln die Reihung an die Behörde

Phase 3: Prüfen & Einarbeiten – wie wird die neue Lehrkraft wirksam?

In dieser Phase

- prüfen Sie den/die zugeteilte/n Bewerber/in und formulieren gegebenenfalls eine begründete Ablehnung
- erarbeiten Sie einen Einarbeitungsplan

Anmerkung:

Die Zuständigkeit für die Zuweisung von Lehrpersonen für den Unterrichtsgegenstand Religion liegt bei den Kirchen und Religionsgemeinschaften. In diesem Zusammenhang wird auf § 203 h (5) Beamten-Dienstrechtsgesetz 1979 im Anhang auf S. 42 verwiesen.

Phase 1: Bedarfsklärung – welche Qualifikationen brauche ich an meiner Schule?

»Die Möglichkeit zu einer prägnanten Bedarfsmeldung, die über die reine Fachlehr-
amtsqualifikation hinausgeht, ermöglicht mir eine gezieltere Suche nach Lehrpersonen,
die zu meinem Schulprofil und Schulprogramm passen, bzw. für einen spezifischen
Arbeitsbereich geeignet sind. Durch die Bedarfsmeldung sind auch Bewerber/innen
besser über die tatsächlichen Erwartungen einer Schule informiert und können somit
passgenauer eine Dienststelle suchen.«

*Dir. Mag. Dr. Edwin Scheiber
Sir Karl Popper Schule Wiedner Gymnasium, 1040 Wien*



Dir. Mag. Dr. Edwin Scheiber
© BKA/Andy Wenzel

Ob sich die richtigen Lehrkräfte für Ihre Schule bewerben, entscheidet sich bereits ganz am Anfang: Durch die Art der Bedarfsmeldung, die Sie formulieren und auf der IT-Plattform »GetYourTeacher« platzieren.

Mit der Bedarfsmeldung beschreiben und bewerben Sie nicht nur die offene Stelle bei Interessent/innen, Sie legen damit auch die Basis für

- die Analyse der Bewerbungsunterlagen UND
- die Schlüsselfragen für das Bewerbungsgespräch.

Die erforderlichen Schritte für eine erfolgreiche Bedarfsmeldung sind:

1. Identifizieren Sie den Bedarf für einzelne Unterrichtsfächer

Die Basis für eine prägnante Bedarfsmeldung bildet der Bedarf nach zusätzlichen Lehrkräften für einzelne Unterrichtsfächer, der sich aus der provisorischen Lehrfächerverteilung ergibt.

2. Identifizieren Sie die 3–6 spezifischen Anforderungen für eine Stelle

Überlegen Sie weiter, welche 3–6 spezifischen Anforderungen Sie an die neue Lehrkraft stellen. Eine Anforderung definiert, welche Kompetenzen eine neue Lehrkraft mitbringen sollte, um die mit der ausgeschriebenen Stelle verbundenen Aufgaben zu erfüllen. Sassenscheidt betont in diesem Zusammenhang, dass bei der Anforderungsanalyse über den Unterricht als Kerngeschäft hinausgedacht werden sollte:

»Dabei geht es nicht nur um den Fächerbedarf der Schule und den Unterricht als Kerngeschäft von Lehrertätigkeit. Zusätzlich werden außerunterrichtliche Aufgaben berücksichtigt. Sie ergeben sich beispielsweise [...] aus dem Profil der Schule und besonderen Erwartungen des sozialen Umfelds oder betrieblicher Arbeitspartner.«³

Folgende Fragen sowie der untenstehende Kasten unterstützen Sie bei der Analyse der Anforderungen:

- Gibt es spezifische Kompetenzen, die für die konkrete Stelle und die ausgeschriebenen Fächer benötigt werden?
- Erwarten Sie von der neuen Lehrkraft Kompetenzen für Aufgaben, die über das Unterrichtsfach hinausgehen? Darunter fallen zum Beispiel spezifische Kompetenzen
 - abseits des Unterrichts,
 - in der Unterrichtsentwicklung,
 - der Unterrichtsorganisation oder
 - in Prozessen der Organisationsentwicklung.

Beispiele für spezifische Anforderungen

Fächerspezifische Anforderungen:

Sollte die neue Lehrkraft fächerspezifische Aufgaben außerhalb des Regelunterrichts wahrnehmen können, wie z. B.

- Projekte, die den Einsatz digitaler Medien erfordern,
- vertiefenden Laborunterricht,
- die Betreuung von fächerspezifischen Wettbewerben, u. a. Olympiaden,
- die Leitung oder Mitwirkung an der Chorarbeit, der Schulband oder einer Schul-Theater-Gruppe,
- die Betreuung sportartspezifischer Schülerligen oder
- die Übernahme von Fachkoordinationen bzw. Kustodiaten?

Pädagogische und fachdidaktische Anforderungen im Bereich der individualisierten Unterrichtsentwicklung:

Erwarten Sie, dass die neue Lehrkraft anschlussfähig an bereits eingeführte pädagogische Standards ist, wie z. B.

- in der individualisierten Unterrichtsentwicklung,
- im Einsatz offener Lernformen,
- in der kompetenzorientierten Leistungsbeschreibung oder
- in der Lernbegleitung und -förderung, z. B. in der Sprachförderung, der individuellen Lernbegleitung o.ä.?

3 Sassenscheidt, H. (2016: S.652). Personalauswahl schulgenau. In: Buchen, H., Rolff, H.-G. (Hrsg.). Professionswissen Schulleitung. Weinheim und Basel: Beltz. 4. Auflage.

Anforderungen in Themen der Unterrichtsorganisation:

Benötigen Sie eine neue Lehrkraft, die bestimmte Aufgaben und Tätigkeiten im Rahmen der ganz spezifischen Unterrichtsorganisation an Ihrer Schule übernimmt? Darunter fallen u. a.

- Aufgaben zu Tagesrandzeiten oder
- spezifische klassen-, jahrgangs-, fächerübergreifende, fächerverbindende oder projektorientierte Aufgaben und Unterrichtsformen?

Anforderungen in Themen der Organisationsentwicklung:

Benötigen Sie an Ihrer Schule neue Impulse für Tätigkeiten und Initiativen im Rahmen der Organisationsentwicklung, wie z. B.

- für die Einführung ganztägiger Schulformen,
- im Qualitätsmanagement,
- in der Selbst-Evaluation,
- in der Zusammenarbeit Ihrer Schule mit regionalen Akteuren oder benachbarten Schulen,
- im Konfliktmanagement oder
- in der Öffentlichkeitsarbeit?

Dabei sollten Sie nicht nur den aktuellen Bedarf ins Auge fassen, sondern auch zukünftige Anforderungen, die sich durch schulische Entwicklungsmaßnahmen und Personalwechsel, z. B. durch Pensionierungen, ergeben werden.

3. Fassen Sie die Anforderungen zu einer Bedarfsmeldung zusammen

Formulieren Sie ausgehend von den 3–6 identifizierten Anforderungen einen prägnanten Bedarf und fassen Sie alle Anforderungen zu einer Bedarfsmeldung zusammen. Zwei Beispiele für die Umwandlung einer Anforderung in einen Ausschreibungstext finden Sie im nachfolgenden Kasten.

Beispiele für die Formulierung von Bedarfsmeldungen

Beispiel 1:

Anforderungen:

- Erfahrung im Unterricht von jahrgangsübergreifenden Klassen
- Kann eine Klasse als Klassenvorstand übernehmen
- Kann in der verschränkten Ganztageschule eingesetzt werden: Kenntnisse im Bereich Freizeitpädagogik, eventuell nachweisbare Erfahrungen in Bereichen der sport- oder musikbezogenen Jugendarbeit

Bedarfsmeldung:

- Der/ die Bewerber/in verfügt über Erfahrung im Unterricht von jahrgangsübergreifenden Klassen, ist in der Lage, eine Klasse als Klassenvorstand zu führen und ist bereit, in unserer verschränkten Ganztageseschulform im Bereich Lernbetreuung eingesetzt zu werden. Der/ die Bewerber/in hat idealerweise bereits im außerschulischen Bereich in der Jugendbetreuung gearbeitet.

Beispiel 2:

Anforderungen:

- Kompetenzen und Erfahrungen in den Bereichen der Sprachdiagnostik, Sprachförderung, Leseförderung und kompetenzorientierten Leistungsbeurteilung
- Fähigkeit zum Einsatz in jahrgangsübergreifenden Unterrichtsformen
- Bereitschaft und Kompetenzen zur Mitarbeit an unserem Schulmarketing

Bedarfsmeldung:

- Der/ die Bewerber/in verfügt über Kompetenzen im Bereich der Sprachdiagnostik, Sprachförderung, Leseförderung und kompetenzorientierten Leistungsbeurteilung. Er/ sie kann in jahrgangsübergreifenden Unterrichtsformen eingesetzt werden und ist bereit, an unserem Schulmarketing mitzuarbeiten.

Vermeiden Sie es in der Bedarfsmeldung, zu spezifisch zu werden. Die Bedarfsmeldung muss die notwendigen Spielräume enthalten, damit sich genügend Stellensuchende in den Anforderungen wiederfinden. Keinesfalls darf die Formulierung auf bestimmte Personen zugeschnitten werden.

4. Geben Sie die Bedarfsmeldung in »GetYourTeacher« ein

Für die Eingabe der 3–6 identifizierten Anforderungen, die Sie zu einer Bedarfsmeldung zusammengefasst haben, nutzen Sie das Feld »Qualifikationen«. Bei unterjährigen Ausschreibungen besteht die Möglichkeit, aus den im System vorhandenen Bewerbungen Wunschbewerber/innen auszuwählen.

Status: Freigegeben
Erstellt: 21.02.2014
Schuljahr: 2014/15

Art	OFFENE STUNDEN Offenes Stundenkontingent
Fach	KF Kaufmännische Fächer 18 0
Fachzusatz	Rechnungswesen (1,2), Betriebswirtschaft (6)
Qualifikationen	E-Learning-Kompetenz
Stellv. für	
ab	08.09.2014 15 <input checked="" type="checkbox"/> befristet bis 13.09.2015 15
Begründung	Freier Text
Anmerkung	Freier Text

Eingabe der Bedarfsmeldung in »GetYourTeacher« in das Feld Qualifikationen

Diese Schritte klingen für Sie nach Zeitaufwand? Zugegebenermaßen sind sie das auch. Aus den folgenden Gründen lohnt es sich dennoch, sich Zeit für die Formulierung der Bedarfsmeldung zu nehmen.

Durch eine gezielte Bedarfsmeldung ...

- geben Sie einerseits potenziellen Bewerber/innen Anhaltspunkte, welche ihrer Fertigkeiten und Kompetenzen zur ausgeschriebenen Stelle passen und erhalten dadurch aussagekräftigere, passgenauere Bewerbungsunterlagen.
- können Sie Massenbewerbungen verhindern, weil Sie von den Bewerber/innen Informationen über Kompetenzen abfragen, die über die fachlichen Qualifikationen hinausgehen. Diese zusätzlichen Anforderungen schränken den Bewerber/innenkreis ein. Die Kunst besteht darin, ein gutes Mittelmaß zwischen realistischen, spezifischen Anforderungen und einer allenfalls zu engen Beschreibung zu finden.



Phase 2: Auswahl – welcher / welche Bewerber/in erfüllt diese Qualifikationen am besten?

»Bedingt durch die hohe Dichte an Fristen und Terminen im Frühjahr stellt die zusätzliche Aufgabe der Auswahl von Lehrkräften eine große Herausforderung für Schulleitungen dar. Gleichzeitig ist damit eine große Chance für die eigene Schule verbunden, die es wert ist, dieser Aufgabe eine sehr hohe Priorität einzuräumen. Ich selbst bin jedenfalls dazu bereit, mich dem Thema der Auswahl meines Personals mit voller Konzentration zu widmen.«

Dir. Mag. Stefan Wenka, HTL Wien 10



Dir. Mag. Stefan Wenka
© Stefan Wenka

Im Folgenden finden Sie die Beschreibung eines einfach durchzuführenden, bewährten Auswahlverfahrens. Es besteht aus einer Analyse des Lebenslaufes sowie aus einem strukturierten Bewerbungsgespräch und baut auf den in der Bedarfsmeldung formulierten konkreten Anforderungen der zu besetzenden Stelle auf. Das strukturierte Bewerbungsgespräch hat dabei folgende Vorteile:⁴

- Der Aufwand für Sie als Schulleitung ist kalkulier- und zumutbar. Er nimmt ab, je mehr Gespräche Sie führen und je mehr Sie damit an Erfahrung und Routine gewinnen.
- Das Bewerbungsgespräch ist das bekannteste und verbreitetste Format in der Personalauswahl und findet nicht zuletzt deshalb große Akzeptanz bei den Bewerber/innen.
- Die im Gespräch gewonnenen Eindrücke ermöglichen Ihnen eine sehr fundierte Einschätzung, ob der/die Bewerber/in die ausgeschriebenen Anforderungen erfüllt.
- Der Einfluss von Zufallsschwankungen und Tagesform der Bewerber/innen ist gering.
- Sie können in der Situation nachfassen, sobald Ihnen etwas unklar ist oder unschlüssig erscheint.
- Sie können ein breites Spektrum verschiedenster Aspekte und Fragen ansprechen.

Ausgangspunkt für das Auswahlverfahren bildet die Rückmeldung der Behörde über jene Bewerber/innen für die Stelle, welche die formalen Erfordernisse erfüllen.

⁴ Vgl. Sassenscheidt, H. (2016: S.649). Personalauswahl schulgenau. In: Buchen, H., Rolff, H-G. (Hrsg.). Professionswissen Schulleitung. Weinheim und Basel: Beltz. 4. Auflage.

1. Reflektieren Sie die 3–6 wesentlichen Anforderungen an die neue Lehrkraft

Für die Bedarfsmeldung haben Sie bereits 3–6 wesentliche Anforderungen identifiziert. Reflektieren Sie diese bitte nochmals anhand der folgenden stellenbezogenen Leitfragen:

- *Worin bestehen die voraussichtlichen, wesentlichen fachspezifischen Aufgaben und Herausforderungen, die in der zu besetzenden Stelle zu bewältigen sind?* z. B.
 - Wird die Lehrkraft vorwiegend in der Sekundarstufe I oder II unterrichten? Oder sowohl als auch?
 - Wird die neue Lehrkraft in Abschlussklassen eingesetzt?
 - Wird die neue Lehrkraft die Funktion eines Klassenvorstandes übernehmen?
 - Haben Sie vor, der neuen Lehrkraft Spezialaufgaben zu übergeben, wie etwa die Chorleitung, das Training und die Führung einer Sportmannschaft?

- *Worin bestehen wesentliche Rahmenbedingungen für die Arbeit mit den Klassen?*
 - Wie heterogen sind die Leistungen der Schüler/innen in den vorgesehenen Klassen?
 - Bestehen besondere Herausforderungen, u. a. durch besondere sozio-ökonomische Rahmenbedingungen?

Präzisieren Sie von diesen Leitfragen ausgehend die Anforderungen an die Lehrkraft nochmals. Für ein qualitativ hochwertiges Bewerbungsgespräch ist es wesentlich, dass Sie die 3–6 wesentlichen Anforderungen beschreiben. Ihre präzisierten Anforderungen könnten zu einer Checkliste zusammengefasst in etwa so aussehen:

- Muss in Sekundarstufe I und II eingesetzt werden können
- Muss eine Klasse als Klassenvorstand übernehmen können
- Benötigt Wissen und Erfahrung im Einsatz digitaler Unterrichtsformen
- Benötigt einen/eine neue/n Leiter/in der Peer-Mediation

Überlegen Sie als nächstes, woran Sie erkennen können, dass ein/e Bewerber/in die Fähigkeit hat, mit den Herausforderungen, die hinter den Anforderungen stecken, erfolgreich umzugehen? Notieren Sie sich bitte pro Anforderung mögliche Indikatoren digital oder auf einem Blatt Papier.

- *Unterricht in Sekundarstufe I und II:*
 - Muss fachlich/fachdidaktisch und pädagogisch breit aufgestellt sein
 - Hat Erfahrungen im Unterricht in Sekundarstufe I+II

- *Wird eine Klasse als Klassenvorstand übernehmen:*
 - Hat bereits Erfahrung als Klassenvorstand, kann darüber berichten
 - Kann Erziehungsarbeit in der Klasse koordinieren
 - Ist in der Lage, die Unterrichtsarbeit auf Leistungssituation und Belastbarkeit der Klasse abzustimmen
 - Kann die Schüler/innen und Eltern in Unterrichtsfragen, wie auch in Erziehungsfragen beraten
 - Ist dazu in der Lage, die Verbindung zwischen Schule und Elternhaus herzustellen
 - Kann die Erfüllung organisatorischer Aufgaben und die Führung von Amtsschriften mit der pädagogischen Arbeit in der Klasse in Einklang bringen

- *Benötigt Wissen und Erfahrung im Einsatz digitaler Unterrichtsmethoden*
 - Kann fachdidaktischen Zugang dazu erklären, Methoden und Nutzen erläutern
- *Benötigt einen/eine neue/n Leiter/in der Peer-Mediation*
 - Verfügt über die einschlägige Ausbildung oder ist bereit die Ausbildung zu absolvieren

2. Sichten Sie die schriftlichen Bewerbungsunterlagen und selektieren gegebenenfalls vor

Die Bewerber/innen geben auf der Plattform »GetYourTeacher« ihre persönlichen Daten ein, beschreiben Ausbildungen und bisherige Laufbahn und legen ein Motivationsscheiben sowie Zeugnisse bei.

Nach erfolgter Prüfung der formalen Erfordernisse durch die Behörde können Sie auf der Plattform »GetYour Teacher« die Bewerber/innen für die ausgeschriebenen Stellen an Ihrer Schule einsehen und damit Einblick in das Motivationsschreiben und die Lebensläufe der Bewerber/innen nehmen. Nehmen Sie nun die Liste mit den Anforderungen und möglichen Indikatoren zur Hand. Der Abgleich zwischen den vorliegenden Dokumenten und Ihren Anforderungen bietet Ihnen wichtige Anhaltspunkte dafür, ob die einzelnen Bewerber/innen in die engere Auswahl kommen.

Machen Sie sich dabei entlang folgender Leitfragen Notizen⁵:

- *Bezug zu den 3–6 wesentlichen Anforderungen:*
Welche Hinweise und Fakten lassen sich zu den Anforderungen in Bezug setzen?
- *Sonstige für die Schule nützliche Kenntnisse und Erfahrungen:*
Welche Informationen zu Erfahrungen und Kompetenzen aus bisherigen beruflichen Tätigkeiten sowie aus dem privaten Umfeld (z. B. Vereinsarbeit) erscheinen für die ausgeschriebene Stelle relevant zu sein?
- *Entwicklungshistorie des Bewerbers/der Bewerberin*
Was wird über den Entwicklungsgang des/der Bewerbers/in deutlich?
- *Anregungen für Gesprächsthemen*
Welche Anregungen geben die Dokumente für Vermutungen und Hypothesen, die dann im Interview als Gesprächsanlass dienen können?

Tipp: Falls sich mehrere Personen für eine Stelle bewerben, sollten Sie eine Vorselektion von Kandidat/innen anhand der Bewerbungsunterlagen vornehmen. Erstellen Sie sich dafür eine einfache Matrix in Form einer Tabelle, bei der Sie die Anforderungen der jeweiligen Stelle den Bewerber/innen gegenüberstellen und damit eine gute Übersicht erlangen, wer diese Anforderungen erfüllt.

⁵ Vgl. Sassenscheidt, H. (2016: S.655). Personalauswahl schulgenau. In: Buchen, H., Rolff, H-G. (Hrsg.). Professionswissen Schulleitung. Weinheim und Basel: Beltz. 4. Auflage.

Anbei ein Beispiel dazu:

	Bewerber/in 1	Bewerber/in 2	Bewerber/in 3	Bewerber/in 4
Erfahrung Sekundarstufe I und II	Ja	Nur S1	Ja	Ja
Erfahrung als Klassenvorstand	Nein	Nein	Nein	Ja
Kompetenzen digitaler Unterricht	Ja	Ja	Nein	Nein
Bezug zu Peer Mediation	Nein	Nein	Nein	Nein

Falls zur ausgeschriebenen Stelle ein bis drei Bewerbungen passen, laden Sie alle Bewerber/innen zu strukturierten Bewerbungsgesprächen ein. Falls mehr als drei Bewerbungen vorliegen, obliegt es Ihnen, wie viele Bewerber/innen Sie zu einem Gespräch einladen.

Schriftliche Bewerbungsunterlagen alleine sind allerdings niemals Ersatz für ein persönliches Gespräch und niemals die Basis für die finale Auswahl eines/einer Kandidat/in.

Abschließend noch einige Hinweise auf gängige Verhaltensweisen und Denkmuster von Interviewern/innen in Bewerbungsgesprächen, die sich negativ auf die Ergebnisse bzw. den eigentlich möglichen Erkenntnisgewinn auswirken können. Gefährlich an diesen ist, dass sie von den Interviewern/innen zwar durchaus gesehen und häufig sogar bewusst in Kauf genommen, dass ihre Auswirkungen aber ebenso häufig unterschätzt werden. Dies deshalb, weil die eigene Urteilsfähigkeit im vermeintlich einfachen Verfahren eines Bewerbungsgesprächs überschätzt, die tatsächliche Komplexität der Entscheidungssituation jedoch unterschätzt wird.

Je bewusster Sie in diesen Punkten gegensteuern, umso größer sind Ihre Chancen, die für Ihre Schule am besten geeigneten neuen Lehrkräfte zu finden. Typische Verhaltensweisen und Denkmuster bestehen darin,⁶

- **Bewerbungsgespräche ohne Anforderungsanalyse zu führen:**
 - Ohne Anforderungsanalyse können Sie im Gespräch nicht gezielt auf Ihren schulischen Bedarf hin fragen.
 - Sie werden zwar auch ohne gezielte Fragen umfangreiche Informationen über die Bewerber/innen erhalten, es ist allerdings völlig offen, ob diese für die ausgeschriebene Stelle tatsächlich relevant sind.

Tipp: Führen Sie kein Bewerbungsgespräch, ohne sich vorher genau zu überlegen, welche spezifischen Kompetenzen für die ausgeschriebene Stelle sowie für die Schule insgesamt erforderlich sind und setzen Sie Ihre Fragen in Bezug dazu.

- **Entscheidungen zu früh zu treffen:**
 - Wissenschaftliche Untersuchungen zu Personalauswahlverfahren belegen, dass Interviewer/innen häufig in den ersten Gesprächsminuten zu einer gefühlsmäßigen Richtungsentscheidung kommen. Diese beeinflusst dann mehr oder weniger bewusst die weiteren Fragen und Entscheidungsabläufe.
 - Praktisch bedeutet dies, dass ein vorschneller negativer Eindruck dazu führen kann, positive und wertvolle Eigenschaften der Bewerber/innen zu einem späteren Zeitpunkt im Gespräch nicht mehr ausreichend zu würdigen und zu gewichten.

⁶ Vgl. Sassenscheidt, H. (2016: S.650). Personalauswahl schulgenau. In: Buchen, H., Rolff, H-G. (Hrsg.). Professionswissen Schulleitung. Weinheim und Basel: Beltz. 4. Auflage.

- Umgekehrt gilt das Gleiche: Ein erster positiver Eindruck verführt Interviewer/innen häufig dazu, etwaige später folgende Aussagen und Informationen, die gegen eine Einstellung des/der Bewerber/in sprechen, nicht mehr ihrer tatsächlichen Bedeutung entsprechend aufzunehmen.

Tipp: Erinnern Sie sich in einem Bewerbungsgespräch immer wieder daran, sich nicht zu früh eine Meinung zu bilden. Halten Sie sich an ihr Konzept und bleiben Sie bis zum Abschluss des Gesprächs offen und aufmerksam für alles, was Ihr/Ihre Gesprächspartner/in in Bezug auf die 3–6 Schlüssel-Anforderungen preisgibt.

- **sich zu stark von einem Gefühl der Sympathie leiten zu lassen:**

- Dieses Denkmuster ist dem oben genannten sehr ähnlich, weil er zu einer sehr frühen Entscheidung verleitet. Für einen großen Teil der Ergebnisse eines Bewerbungsgesprächs ist nämlich Sympathie verantwortlich, die sich beispielsweise aus dem Foto im Lebenslauf oder möglichen Parallelen zwischen dem eigenen Lebenslauf und jenem des/der Bewerbers/in ergeben kann.

Tipp: Klären Sie auch bei Bewerber/innen, die Ihnen auf Anhieb sympathisch sind, alle anforderungsrelevanten Fakten ab. Wenn ein/eine Bewerber/in Ihnen sehr sympathisch ist und zudem Ihre Anforderungen zu einem sehr hohen Ausmaß erfüllt, haben Sie mit großer Wahrscheinlichkeit ein sehr klares Bild für Ihre Entscheidung gewonnen.

- **negative oder widersprüchliche Informationen stärker als positive zu gewichten:**

- Dieses Denkmuster entsteht aus dem verständlichen Bemühen des/der Interviewers/in, Fehlentscheidungen nur ja zu vermeiden.
- Praktisch bedeutet dies, dass bereits ein kleiner Hinweis auf eine nicht zur Anforderungsanalyse passenden Eigenschaft oder Kompetenz dazu führt, den/die Bewerber/in insgesamt negativ zu beurteilen.
- Dieses Denkmuster ist somit eng mit dem oben angeführten verwandt, nur dass in diesem Falle negative Informationen so stark gewichtet werden, dass Informationen zugunsten des/der Bewerbers/in später nicht mehr angemessen bewertet werden.

Tipp: Bleiben Sie bei Ihrem Konzept und bleiben Sie vor allem bis zum Schluss offen. Die strukturierte Form der Durchführung eines Bewerbungsgesprächs stellt bei geübter Anwendung sicher, dass Informationen zu Stärken und nachweisbaren bisherigen Erfolgen der Bewerber/innen eingeholt und im Zuge der Auswertung bewertet werden. Und das unabhängig von negativen Informationen gleich zu Beginn des Gesprächs.

- **selbst länger zu sprechen und zu erzählen als der/die Bewerber/in:**

- Der Wunsch und Antrieb ist verständlich: Sie möchten als Schulleiter/in dem/der Bewerber/in möglichst viel über die eigene Schule erzählen. Über Schwerpunkte, Erfolge, laufende Projekte, Herausforderungen und vieles mehr. Und alle diese Informationen stellen jedenfalls einen wichtigen Bestandteil eines jeden Auswahlgesprächs dar.
- Sie sollten dabei nur nicht in die Falle tappen, die Zeit zu übersehen, zu lange oder gar überwiegend selbst aktiv zu sein und damit wertvolle Zeit zu verlieren, von dem/der Bewerber/in anforderungsrelevante Informationen zu erhalten.

Tipp: Gehen Sie entlang ihrer vorgesehenen Struktur vor, die ganz automatisch dafür sorgt, dass die Bewerber/innen ausreichend Zeit und Raum für Informationen zur eigenen Person erhalten.

3. Organisieren Sie die Bewerbungsgespräche

»Ich halte das strukturierte Bewerbungsgespräch für ein sehr gut zur Schule passendes Instrument der Personalauswahl. Für eine wirksame Umsetzung muss ich mich noch etwas mit der Technik und dem Prozess an sich auseinandersetzen.«

Dir. Edith Hülber, MA, Neue Mittelschule Kontanziagasse 50, 1220 Wien

Dank der Analyse der Bewerbungsunterlagen wissen Sie, wen Sie zu einem Gespräch einladen und welche weiteren Informationen Sie insbesondere in einem persönlichen Gespräch erhalten wollen. Laden Sie daher die ausgewählten Bewerber/innen möglichst zeitnah zu einem persönlichen Gespräch ein.

Für die Organisation der Gespräche können drei Tipps gegeben werden:⁷

- **Planen Sie Zeitpuffer zwischen den Gesprächen ein:**
Wenn Sie mehrere Bewerbungsgespräche führen, sollten sie zwischen den einzelnen Interviews ausreichende Zeitpuffer einplanen. Nur wenn Sie über ausreichend Zeit verfügen, können Sie bei Bedarf zusätzliche Fragen stellen und nur so haben Sie die Möglichkeit, das Gespräch sofort nach- und sich auf das nächste Gespräch vorzubereiten.

Wartezeiten für den/die Bewerber/in sollten vermieden werden.
- **Führen Sie nicht mehr als höchstens vier Gespräche hintereinander:**
Vermeiden Sie es, mehr als drei oder höchstens vier Gespräche hintereinander zu führen. Ihre Müdigkeit nimmt mit jedem Gespräch ganz automatisch zu, ihre Aufmerksamkeit nimmt ab und das alles kann sich auf die Qualität, aber auch auf die Gesprächsatmosphäre auswirken. Zu viele Gespräche in Folge verleiten häufig dazu, diese zu verkürzen und in einige der oben dargestellten Fallstricke zu tappen. Missachten Sie diese Regel, unterlaufen Ihnen mit großer Wahrscheinlichkeit Wahrnehmungs- und Beurteilungsfehler, die das Auswahlergebnis verzerren.
- **Führen Sie die Gespräche zu zweit:**
Sofern Sie die Möglichkeit haben, bitten Sie eine/n Kollegen/in, das Gespräch mit Ihnen gemeinsam zu führen. Sie können somit Ihre Einschätzung des/der Bewerbers/in breiter abstützen.

Ausgehend davon ist es wichtig, dass ein Bewerbungsgespräch stets auf einer Haltung der Wertschätzung und Anerkennung des/der Bewerbers/in beruht. Ein Bewerbungsgespräch ist ein Gespräch auf Augenhöhe, in dem der/die Bewerber/in keinesfalls als Bittsteller zu betrachten ist.

⁷ Vgl. Sassenscheidt, H. (2016: S656). Personalauswahl schulgenau. In: Buchen, H., Rolff, H.-G. (Hrsg.). Professionswissen Schulleitung. Weinheim und Basel: Beltz. 4. Auflage.

Sie können diese Haltung unterstreichen, in dem Sie für einen günstigen Rahmen und eine gute Atmosphäre sorgen. Ganz automatisch verbessern Sie damit die Chance auf einen positiven Gesprächsverlauf. Durch folgende Maßnahmen können Sie als Schulleitung für eine solche positive Atmosphäre sorgen⁸:

- **Stellen Sie einen neutralen Rahmen und eine neutrale Sitzordnung her:**
Ziehen Sie in Betracht, die Auswahlgespräche in einem neutralen Besprechungsraum zu führen. Gestalten Sie die Sitzordnung zudem so, dass diese ein Gespräch zwischen gleichberechtigten Partnern signalisiert.
- **Setzen Sie kleine Gesten der Gastfreundlichkeit:**
Wenn Sie Ihrem/Ihrer Gesprächspartner/in Kaffee, Tee oder Wasser anbieten, so kann dies dazu beitragen, die anfängliche Anspannung bei Bewerber/innen zu lösen und den Gesprächsverlauf von Anbeginn an offener zu gestalten.

4. Planen Sie den Gesprächsablauf und bereiten Sie Fragen vor

Im Bewerbungsgespräch gilt es herauszufinden,

- ob der/die Bewerber/in die Anforderungen der ausgeschriebenen Stelle erfüllt und
- wie groß die Übereinstimmung in allgemeinen pädagogischen und unterrichtsbezogenen Themen ist.
- Nicht zuletzt geht es darum einzuschätzen, ob der/die Bewerber/in zur Schulkultur passt und diese mittragen kann.

Um diese Informationen und Einschätzungen zu erlangen, sollten Sie sich vor dem Gespräch jedenfalls einen Ablaufplan erstellen. Der Ablaufplan legt fest,

- in welcher Reihenfolge Sie welche Aspekte der beruflichen und persönlichen Entwicklung, der Zielvorstellungen und der Motivation des/der Bewerbers/in erörtern,
- aber auch durch welche Fragen Sie die 3–6 wesentlichen Anforderungen an die konkrete Stelle überprüfen.

Ein Ablaufplan nützt Ihnen auf vielfältige Weise:⁹

- Er ermöglicht es Ihnen, die Ergebnisse der Gespräche mit verschiedenen Bewerber/innen zu vergleichen.
- Er stellt sicher, dass Sie in dem zeitlich begrenzten Gespräch möglichst viele Sachverhalte ansprechen können, die für Ihre Beurteilung der Eignung von Bedeutung sind.
- Sie können sich besser auf die Antworten der Bewerber/innen konzentrieren, wenn Sie nicht gleichzeitig den weiteren Verlauf des Gesprächs planen müssen.

8 Vgl. Sassenscheidt, H. (2016: S.655). Personalauswahl schulgenau. In: Buchen, H., Rolff, H-G. (Hrsg.). Professionswissen Schulleitung. Weinheim und Basel: Beltz. 4. Auflage.

9 Vgl. Sassenscheidt, H. (2016: S.656). Personalauswahl schulgenau. In: Buchen, H., Rolff, H-G. (Hrsg.). Professionswissen Schulleitung. Weinheim und Basel: Beltz. 4. Auflage.

Sie können sich bei der Planung Ihrer Bewerbungsgespräche am folgenden Ablaufplan orientieren:¹⁰

1. Gesprächsbeginn

- Warming up, für gute Atmosphäre sorgen
- Vorstellen der eigenen Person
- Organisatorisches klären (Dauer, Unterlagen etc.)
- Informationen zum Ablauf des Gesprächs und zum Verfahren

2. Bewerber/in aktivieren

- Zum Erzählen stimulieren
- Offene Fragen verwenden
- Nichtsprachlich verstärken

3. Nachfassen

- Offene Punkte klären (Notizen aus 2.)
- Checkliste aus Bewerbungsunterlagen
- Widersprüche klären
- Interessante Punkte vertiefen (z. B. wenn der/die Bewerber/in wichtige Anforderungssituationen angesprochen hat)

4. Anforderungsmerkmale erkunden

- Spezifische Fragen zu den 3–6 wesentlichen Anforderungen, die durch »Einkreisungstechnik« vertieft werden können.

5. Bewerber/in informieren

- Über die Schule informieren
- Anforderungen der Stelle
- Fragen des/der Bewerbers/in

6. Absprachen treffen

- Keine Gesprächsbewertung
- Entscheidung nicht andeuten
- Reste klären
- Informationen zum weiteren Verlauf des Verfahrens

¹⁰ Vgl. Sassenscheidt, H. (2016: S.657). Personalauswahl schulgenau. In: Buchen, H., Rolff, H-G. (Hrsg.). Professionswissen Schulleitung. Weinheim und Basel: Beltz. 4. Auflage.

Ziehen Sie in Ihre Planung die folgenden ergänzenden Informationen in Betracht:

- Zu 3. und 4. sollten Sie in der Vorbereitung konkrete Fragen formulieren.
- Für 3. können Sie personenspezifische Fragen aus der Analyse der Bewerbungsunterlagen ableiten.
- Für 4. dienen die 3–6 wesentlichen Anforderungen und die dazu identifizierten Indikatoren als Basis für mögliche Fragen.
- Beispiele für Fragen aus den Bereichen der beruflichen Motivation, Konfliktfähigkeit, Organisationskompetenz, Teamfähigkeit, Innovationsbereitschaft und Belastbarkeit finden Sie im Anhang 2.
- Im Anhang 1 finden Sie zudem Tipps zu Fragetechniken für ein Bewerbungsgespräch.

Bitte beachten Sie in der Vorbereitung und Umsetzung Ihrer Auswahlgespräche die folgende Regelung über rechtlich unzulässige Fragen:¹¹

Rechtlich unzulässig sind im Rahmen eines Vorstellungsgesprächs alle Fragen, die in keinem inhaltlichen Zusammenhang mit dem Arbeitsplatz bzw. den Qualifikationen und dem beruflichen Werdegang des/der Bewerbers/in stehen. Die Persönlichkeitsrechte des/der Bewerbers/in, insbesondere die Intimsphäre, dürfen keinesfalls verletzt werden.

Das betrifft insbesondere Fragen nach dem Privatleben, Heiratsplänen und/oder Kinderwunsch, nach vorhandenen Kindern und deren Betreuung im Allgemeinen oder im Krankheitsfall, sowie nach einer bestehenden oder geplanten Schwangerschaft. Eine verbotene Ungleichbehandlung liegt auch vor, wenn ein/eine Arbeitgeber/in bei männlichen Bewerbern grundsätzlich davon ausgeht, dass deren Kinder durch andere Personen oder Institutionen umfassend betreut werden.

Rufen Sie sich auch in dieser Phase Ihrer Vorbereitung die zwei Schlüsselfragen nach Hentig in Erinnerung. Bei allen Detailfragen und Aspekten, die es in der Vorbereitung zu beachten gilt, stellen diese immer wieder einen allgemeinen und wesentlichen Bezug dar.

Kann eine Lehrperson

- die Sachen klären, d. h. empfindet sie Leidenschaft für ein Thema oder ein Fach?
- die Menschen stärken, d. h. empfindet sie Freude und Interesse daran, Heranwachsende in ihrer Entwicklung zu begleiten und zu unterstützen?

5. Führen Sie das Bewerbungsgespräch durch

Ausgestattet mit dem Ablaufplan und den individuellen Fragen zu dem/der Bewerber/in geht es für Sie in der Durchführung eines strukturierten Bewerbungsgesprächs nun vor allem darum, die für Ihre Reihungsentscheidung erforderlichen Informationen zu erlangen. Zur Gesprächsatmosphäre wurden bereits unter Punkt 3 Hinweise gegeben. Machen Sie sich zudem unbedingt bereits während des Gesprächs kurze Gesprächsnotizen, die Sie gleich nach dem Gespräch noch vertiefen können.

Ob ein/eine Bewerber/in die 3–6 wesentlichen Anforderungen erfüllt, erfahren Sie am besten über das Erörtern von erlebten Situationen. Dazu empfiehlt sich die Technik des »Einkreisens«.¹²

¹¹ <http://www.gleichbehandlungsanwaltschaft.at/DocView.axd?CobId=43693>; Zugriff am 02.02.2018

¹² Vgl. Sassenscheidt, H. (2016: S.657). Personalauswahl schulgenau. In: Buchen, H., Rolff, H.-G. (Hrsg.). Professionswissen Schulleitung. Weinheim und Basel: Beltz. 4. Auflage.

Sie besteht aus drei Stufen:

- Stufe 1: Situation herstellen
- Stufe 2: Verhalten schildern lassen
- Stufe 3: Ergebnis beschreiben lassen

Einkreisungstechnik Stufe 1: Situation herstellen¹³

Lassen Sie den/die Bewerber/in im ersten Schritt Situationen finden, in denen die 3–6 wesentlichen Anforderungen eine wichtige Rolle spielen.

Hilfreich ist dabei eine offene Fragenformulierung. Bezogen auf spezifische Anforderungsmerkmale könnten Sie beispielhaft fragen:

- Beschreiben Sie eine konkrete Situation, in der Sie
 - als Schulmediator/in ganz besonders herausgefordert wurden.
 - sich als Chorleiter/in auf ein Schulfest vorbereitet haben.
 - beruflich oder privat ein wichtiges Projekt umgesetzt haben.

Einkreisungstechnik Stufe 2: Verhalten schildern lassen¹⁴

In der zweiten Stufe der Einkreisungstechnik wollen Sie herausfinden, wie sich die Situation entwickelt und der/die Bewerber/in verhalten hat. Damit Sie als Interviewer/in möglichst viele Erkenntnisse daraus ziehen können, müssen Sie darauf achten, dass der/die Bewerber/in die Situation und sein/ihr Verhalten möglichst konkret schildert. Dies erkennen Sie daran, dass für Sie während der Schilderungen des/der Bewerbers/in ein genaues Bild davon entsteht,

- worin sein/ihr persönlicher Beitrag oder sein/ihre subjektive Bewertung zu dieser Situation war oder ist.
- Sprachlich erkennen Sie dies häufig an der Verwendung des Wortes »Ich« durch den/die Bewerber/in.

Praktisch können Sie zum Erreichen konkreter Antworten folgendermaßen vorgehen¹⁵:

- Stellen Sie die Eingangsfrage.
- Der/die Bewerber/in antwortet.
- Lassen Sie die Antwort noch einmal geistig Revue passieren und überlegen Sie dabei, ob sie Elemente enthält, von denen Sie noch keine deutliche Vorstellung haben. Das Kriterium dabei kann sein, ob Sie in der Lage wären, das in der Antwort geschilderte Verhalten oder Erleben des/der Bewerbers/in einer anderen Person exakt mitzuteilen.
- Formulieren Sie dazu Nachfragen. Hilfreiche Formulierungen, um ein Thema zu konkretisieren, sind beispielsweise:
 - Wie muss ich mir das konkret vorstellen?
 - Wie sah das ganz konkret aus?
 - Was war Ihr persönlicher Beitrag zu ... ?
 - Wie waren die Rahmenbedingungen dabei?
 - Das müssen Sie mir noch etwas genauer erklären.
 - Geben Sie ein konkretes Beispiel für ...

13 Vgl. Sassenscheidt, H. (2016: S.658). Personalauswahl schulgenau. In: Buchen, H., Rolff, H-G. (Hrsg.). Professionswissen Schulleitung. Weinheim und Basel: Beltz. 4. Auflage.

14 Vgl. Sassenscheidt, H. (2016: S.658). Personalauswahl schulgenau. In: Buchen, H., Rolff, H-G. (Hrsg.). Professionswissen Schulleitung. Weinheim und Basel: Beltz. 4. Auflage.

15 Mit leichten Anpassungen direkt übernommen von: Sassenscheidt, H. (2016: S658f). Personalauswahl schulgenau. In: Buchen, H., Rolff, H-G. (Hrsg.). Professionswissen Schulleitung. Weinheim und Basel: Beltz. 4. Auflage.

Einkreisungstechnik Stufe 3: Ergebnis beschreiben lassen¹⁶

In der Stufe drei des Vorgehens nach der Einkreisungstechnik lassen Sie sich das Ergebnis des vorhin geschilderten Verhaltens schildern. Auch hier gilt: Je konkreter Sie fragen, umso verlässlicher sind die Selbstauskünfte der Bewerber/innen. Reflektieren Sie daher nach jeder besprochenen Situation, ob die Schilderung des/der Bewerbers/in relevante und ausreichende Informationen zum jeweiligen Anforderungsmerkmal ergeben hat. Durch folgende Fragen können Sie dies überprüfen:

- Was ist dabei herausgekommen?
- Worin bestand das Ergebnis?
- Wie hat das Umfeld darauf reagiert?
- Welche Auswirkungen hat die Situation gehabt?
- Was war nach der geschilderten Situation anders als vorher?
- Was haben Sie selbst aus der Situation gelernt?
- Was ist Ihr persönliches Fazit?
- Was würden Sie anders machen, wenn Sie heute in eine ähnliche Situation gerieten?

Berechtigterweise werden Sie sich an dieser Stelle fragen, wie Sie mit Bewerber/innen verfahren, die sich direkt nach Absolvierung ihrer Ausbildung oder noch sehr früh in ihrer Berufslaufbahn an Ihrer Schule bewerben. In diesem Falle ist davon auszugehen, dass diese noch wenige schulbezogene Erfahrungen in für Sie relevanten Anforderungsmerkmalen vorweisen und daher kaum entsprechende Situationen aus ihrer bisherigen Lehrer/innenlaufbahn beschreiben können.

Bei noch unerfahrenen Bewerber/innen sollten Sie sich im Gespräch daher konkrete, möglichst ähnliche Anforderungssituationen, z. B. im Zuge von ehrenamtlichen Tätigkeiten, Situationen im Studium, dem Sport etc. schildern lassen, die Ihnen eine Beurteilung der Qualifikation erlauben. Sassenscheidt betont in diesem Zusammenhang, dass das Prinzip einer vergangenheitsbezogenen Diagnostik in jedem Fall beibehalten werden soll.¹⁷

6. Reihen Sie die Bewerber/innen nach ihrer Qualifikation

Den beabsichtigten und möglichen Nutzen aus strukturierten Bewerbungsgesprächen können Sie umso besser erzielen, je früher Sie ein Bewerbungsgespräch nachbereiten und auswerten. Der eindeutig beste Zeitpunkt dafür ist unmittelbar nach dessen Durchführung. Zwei Gründe sprechen ganz besonders für eine zeitnahe Auswertung:

- Gefahr von Überlagerungseffekten: Wenn Sie mehrere Bewerbungsgespräche führen und diese erst später auswerten, entstehen sehr leicht so genannte Überlagerungen. Das bedeutet, dass Sie mit der Zeit Gedanken und Eindrücke den falschen Personen zuordnen. Das Gedächtnis spielt Ihnen – und de facto jedem/jeder Interviewer/in – sehr leicht einen Streich.
- Gefahr von Vergessenseffekten: Neben falschen Zuordnungen geraten wesentliche Eindrücke aus den Gesprächen ganz einfach in Vergessenheit, wodurch es ebenfalls zu einer Verzerrung der Ergebnisse kommt.

¹⁶ Vgl. Sassenscheidt, H. (2016: S.660). Personalauswahl schulgenau. In: Buchen, H., Rolff, H-G. (Hrsg.). Professionswissen Schulleitung. Weinheim und Basel: Beltz. 4. Auflage.

¹⁷ Vgl. Sassenscheidt, H. (2016: S.660). Personalauswahl schulgenau. In: Buchen, H., Rolff, H-G. (Hrsg.). Professionswissen Schulleitung. Weinheim und Basel: Beltz. 4. Auflage.

Wie gehen Sie also richtig vor?

- Verschaffen Sie sich einen Überblick, wie gut ein/eine Bewerber/in die einzelnen 3–6 wesentlichen Anforderungen erfüllt. Gehen Sie dabei nochmals alle Fakten aus dem Bewerbungsgespräch durch. Sie können auch Punkte vergeben.
- Fassen Sie anschließend die Bewertungen der einzelnen Anforderungen zusammen und erarbeiten Sie eine Einschätzung.
- Denken Sie auch jetzt noch einmal an Ihren Eindruck von dem/der Bewerber/in im Sinne Hartmut von Hentigs.

Wenn Sie mehrere Bewerber/innen interviewt haben, gehen Sie weiter wie folgt vor:¹⁸

- Treffen Sie zunächst eine so genannte »Negativauswahl« und streichen jene Bewerber/innen von Ihrer Reihungsliste, die Sie nach Ihrer Auswertung für nicht geeignet für die Besetzung der ausgeschriebenen Stelle halten.
- Reihen Sie anschließend jene Bewerber/innen entsprechend der von Ihnen eingeschätzten Eignung. Hierfür kann wieder eine Matrix aus Anforderungen und Bewerber/innen hilfreich sein, wie Sie sie gegebenenfalls bereits bei der Analyse der Lebensläufe verwendet haben.

Geben Sie abschließend die Reihenfolge auf der IT-Plattform »GetYourTeacher ein«.

Achtung! Reihen Sie nur jene Bewerber/innen, die Sie für die Stelle geeignet halten. Bewerber/innen, die die ausgeschriebenen Anforderungen nicht erfüllen, nehmen Sie bitte nicht in Ihre Reihung auf.

¹⁸ Vgl. Sassenscheidt, H. (2016: S.671). Personalauswahl schulgenau. In: Buchen, H., Rolf, H-G. (Hrsg.). Professionswissen Schulleitung. Weinheim und Basel: Beltz. 4. Auflage.

Phase 3: Prüfen & Einarbeiten – wie wird die neue Lehrkraft wirksam?

Ihre Reihung der Bewerber/innen ist Ausgangspunkt für die weiteren Schritte auf Ebene der Behörde. Die Behörde nimmt eine fixe Zuteilung der Bewerber/innen auf Basis der Reihung der Schulen vor und identifiziert jene Bewerber/innen, die eine gleiche Reihung für mehrere Schulen vorweisen. Bewerber/innen mit gleichen Reihungen können von der Behörde verständigt werden. Die Behörde kann die Zuteilung der Bewerber/innen auf die Schulen auf Basis der Entscheidung der Bewerber/innen vornehmen.

1. Prüfen Sie den / die zugeweilte Bewerber/in

Nach erfolgter Zuteilung von Bewerber/innen durch die Behörde können Sie als Schulleiter/in begründete Ablehnungen gegen jene Zuteilungen vornehmen, die von Ihnen entweder nicht interviewt wurden oder interviewt und aufgrund begründeter mangelnder Passung zur Schule nicht gereiht wurden.

Sie müssen die Ablehnung mit einer Differenz zwischen den Kompetenzen des/der Bewerbers/in und den in der Bedarfsmeldung formulierten Anforderungen begründen.

2. Erarbeiten Sie einen Einarbeitungsplan

Bei Akzeptanz ergeht ein Anstellungsschreiben an den/die Bewerber/in, die betroffene/n Schule/n und die Personalvertretung. Innerhalb der Schule sind Sie als Schulleiter/in für die Planung der Einarbeitungsphase für den/die neue/n Lehrer/in verantwortlich.

Gratulation – Sie haben einen professionellen Auswahlprozess einer neuen Lehrkraft durchgeführt!



Anhang 1: Tipps zu Fragetechniken

Gute Ergebnisse in Bewerbungsgesprächen hängen ganz stark von der Art zu fragen ab, da die Interviewtechnik den Gesprächsverlauf maßgeblich lenkt.

- **Offene und geschlossene Fragen:**¹⁹
 - *Offene Fragen sind nützlich,*
 - wenn Sie möglichst viele Informationen und Eindrücke sammeln möchten.
 - Sie überlassen es zudem dem/der Bewerber/in, worauf er/sie den Schwerpunkt legen will.
 - *Beispiele für offene Fragen sind:*
 - Welche Erfahrungen haben Sie mit der von Ihnen im Lebenslauf erwähnten Leitung einer Jugendgruppe gemacht?
 - Worum ging es in dem von Ihnen vorhin angesprochenen Konflikt mit dem Elternvertreter?
 - *Mit geschlossenen Fragen können Sie*
 - sehr gut Fakten überprüfen.
 - Geschlossene Fragen beinhalten oftmals bereits eine Vermutung des/der Interviewers/Interviewerin, welche der/die Bewerber/in bestätigen oder zurückweisen soll.
 - *Beispiele für geschlossene Fragen sind:*
 - Mit wie vielen Stunden waren Sie damals in dem Projekt eingesetzt?
 - Sie haben nach einigen Jahren Industrietätigkeit noch einmal Pädagogik studiert und sind in den Schuldienst gegangen. Wollten Sie gerne mit Jugendlichen arbeiten?

Anbei weitere Tipps zur Verbesserung der Fragetechnik:²⁰

- *Fragen nach Ansichten und Einstellungen* (»Was halten Sie von Klassenführung im Team?«; »Welchen Unterrichtsstil bevorzugen Sie?«) geben meist keine Informationen über anforderungsbezogenes Verhalten, sondern über Vorsätze und Ansichten. Sie sollten deshalb nur gestellt werden, wenn man einen Eindruck gewinnen will, wie überzeugend der/die Bewerber/in seine oder ihre Meinung unter den Stressbedingungen eines Auswahlinterviews darstellen kann.
- Ähnliches gilt für *Suggestivfragen*, z. B. »Finden Sie nicht, dass viele Lehrerinnen und Lehrer den Blick für gesellschaftliche Realitäten verloren haben?«
- Zu vermeiden sind auch so genannte *Kettenfragen*, z. B. »Warum haben Sie damals dieses Projekt zum fächerübergreifenden Unterricht an Ihrer Schule angestoßen? Und wie sind Sie mit den dabei auftretenden Problemen umgegangen? Und was ist dann letztlich dabei rausgekommen?«

19 Vgl. Sassenscheidt, H. (2016: S.660). Personalauswahl schulgenau. In: Buchen, H., Rolff, H-G. (Hrsg.). Professionswissen Schulleitung. Weinheim und Basel: Beltz. 4. Auflage.

20 Sassenscheidt, H. (2016: S662f). Personalauswahl schulgenau. In: Buchen, H., Rolff, H-G. (Hrsg.). Professionswissen Schulleitung. Weinheim und Basel: Beltz. 4. Auflage.

- *Fragen sollten sich auf konkretes, individuelles Verhalten beziehen*, also nicht: »Welche Konfliktbewältigungsstrategien bevorzugen Sie?«, sondern besser: »Was haben Sie getan, als Sie das letzte Mal einen Konflikt mit Ihrem Vorgesetzten hatten?«
- *Emotional geladene Wörter oder Redewendungen sollten Sie vermeiden*, also nicht: »Was halten Sie denn von diesem modischen Gerede über Jugendgewalt?«, sondern besser: »Das Thema Gewaltbereitschaft bei Jugendlichen wird in letzter Zeit häufiger diskutiert. Was ist Ihre Ansicht dazu?«
- *Verzichten Sie zudem darauf, Bewerber/innen bewusst zu provozieren* oder aus der Reserve locken zu wollen. Die Absicht dahinter ist verbreitet, einen/eine Bewerber/in unter Rechtfertigungsdruck zu setzen und ihm/ihr die Gelegenheit zu geben, Selbstsicherheit und Stresstoleranz zu zeigen. Tatsächlich signalisiert es dem/der Bewerber/in jedoch vorsichtig sein zu müssen, was wiederum dazu führt, dass dieser/diese im weiteren Gesprächsverlauf weniger offen agiert. Ein Zusammenhang zwischen der Selbstsicherheit und Stresstoleranz, die ein/eine Bewerber/in in einem Bewerbungsgespräch zeigt und der Belastbarkeit in der beruflichen Praxis ist zudem nicht nachgewiesen.
- *Achten Sie auf einen eindeutigen Bezugsrahmen der Frage*, also nicht: »Wie lernen Sie eigentlich?«, sondern besser: »Wie haben Sie sich auf Ihre letzte Prüfung vorbereitet?«
- *Direkte Fragen zur persönlichen Eignung* (»Können Sie gut organisieren?« oder »Sind Sie ein innovationsfreudiger Mensch?«) *sind meist wenig ergiebig*, da Bewerber/innen aus verständlichen Gründen dazu neigen, Antworten im Sinne der vermeintlichen Erwartungen des Fragestellers zu formulieren.
- *Bei Fragen, die mit »Warum« oder »Wieso« beginnen*, besteht die Gefahr, dass anstelle von Erlebnissen und konkretem Verhalten Rationalisierungen, d. h. nachträgliche Begründungen oder Umdeutungen und sozial erwünschte Meinungsbekundungen gegeben werden.
- *Beliebt sind so genannte Szenariofragen*: Man schildert dem/der Bewerber/in eine typische Problemsituation, z. B.: »Sie führen eine 7. Klasse. In letzter Zeit häufen sich Beschwerden von Schüler/innen und Eltern über rüde und machohaft Sprüche des in Ihrer Klasse tätigen Mathematiklehrers besonders gegenüber Schülerinnen. Was würden Sie unternehmen?« Szenariofragen geben Aufschluss
 - über die Geistesgegenwart und die Fähigkeit einer/s Bewerbers/in, Antworten im Sinne der beim Fragsteller vermuteten Erwartungen geben zu können;
 - über die bei der Bewerberin oder dem Bewerber in dieser Stresssituation aktuell abrufbaren Problemlösungsstrategien.

Sie sagen damit mehr aus über Reaktionsfähigkeit, Meinungen und Absichten als über das tatsächliche Verhalten in dem vorgegebenen Szenario. Gleichwohl können Szenariofragen als diagnostisch anregende Hypothesenquelle genutzt werden,

- wenn das gestellte Problem hinreichend konkret beschrieben wird und so gut nachvollziehbar ist, dass sich Bewerber/innen in die geschilderte Situation hineinversetzen können;

- wenn zusätzlich konkretisierende Fragen aus dem Repertoire der Einkreisungstechnik gestellt werden, z. B.: »Haben Sie in der Vergangenheit schon einmal mit einem vergleichbaren Problem zu tun gehabt? Wenn ja: Wie sind Sie damit umgegangen und was war das Ergebnis?«;
 - wenn sich der/die Interviewer/in darüber klar ist, wodurch sich eine »gute« Antwort auf das Problemszenario auszeichnen sollte.
- *Lenkungstechniken helfen, den Gesprächsverlauf zu strukturieren, beispielsweise durch*
 - *Verstärken*, etwa mit nonverbalen Signalen von Zustimmung und Ermunterung oder Äußerungen wie »Das interessiert mich besonders« oder »Was Sie da erzählt haben, hat mich sehr beeindruckt«;
 - *Interpretieren*; z. B. »Verstehe ich Sie richtig, dass Sie sich damals vor allem aus dem Wunsch nach Abwechslung an die Nachbarschule haben umsetzen lassen?«;
 - *Zusammenfassen*, z. B. »Wenn ich mal zusammenfasse, dann bestanden Ihre Beiträge zur Entwicklung Ihrer Schule vor allem aus ...«;
 - *Pausen aushalten*;
 - *Konkretisieren lassen*, z. B. »Was meinen Sie damit, wenn Sie sagen, Sie hätten sich bei der Entwicklung des Schulprogramms Ihrer Schule besonders engagiert?«
 - *Nonverbales Verhalten (Mimik, Gestik, Motorik) beobachten.*
 - Dabei sollte vorrangig beobachtet und registriert, aber nicht bewertet werden. Erst in der Zusammenschau aller Ergebnisse können die Beobachtungen ihren Stellenwert erhalten.

Anhang 2: Fragen zu konkreten Anforderungen

Die Einkreisungstechnik stellt den Kern eines diagnostisch wirkungsvollen Auswahlgesprächs dar. Nachfolgend werden anhand spezifischer Themenschwerpunkte konkrete Fragen vorgeschlagen, die den/die Bewerber/in auffordern, Situationen zu beschreiben, in denen die zu diagnostizierenden Anforderungsmerkmale eine wichtige Rolle spielen.

In dem für Auswahlgespräche üblichen Zeitrahmen wird man nur einen Teil der Fragen stellen können. Die Beispiele sollen außerdem dazu anregen, selbst geeignete Fragen zu entwickeln. Manche Fragen berücksichtigen explizit Familienarbeit als Lernort. Bitte beachten Sie, dass bei manchen Punkten zusammengehörige Fragen hintereinander aufgeführt sind. Im realen Interview warten Sie, um keine Kettenfrage zu stellen, jeweils die Antwort auf eine Unterfrage ab und stellen dann die nächste Unterfrage.²¹

Situationen herstellen zum Thema der beruflichen Motivation²²

- Weshalb möchten Sie (an unserer Schule) Lehrer/in, Sekretär/in, Schulwart/in werden?
- Was können Sie richtig gut?
- Was langweilt Sie?
- Welche sind Ihre »Schwachpunkte«?
- Was hat Sie in Ihrem Berufsleben bisher am meisten begeistert?
- Welches sind Ihre entscheidenden Antriebskräfte?
- Welche Wertvorstellungen halten Sie in Ihrem Beruf besonders hoch? Bitte berichten Sie Beispiele aus Ihrem bisherigen Berufsleben, die das veranschaulichen.
- Was qualifiziert Sie als Lehrer/in, welche Stärken bringen Sie dafür mit? Berichten Sie Beispiele, die veranschaulichen, dass Ihnen so etwas liegt.
- Was macht Ihnen bei Ihrer derzeitigen Tätigkeit am meisten Spaß?
- Was sind die Gründe für Ihren bisherigen Erfolg im Beruf?
- Was gefällt/missfällt Ihnen an Ihrer jetzigen Tätigkeit?
- Was erwarten Sie von der von Ihnen angestrebten Tätigkeit?
- Wie kam Ihre Berufswahl zustande? Welche Alternativen zum gewählten Beruf haben Sie erwogen? Welche Alternativen haben Sie verworfen – und warum?
- Was macht Ihnen an Ihrer derzeitigen Arbeit die größte Freude, was ist die größte Belastung?
- Welches waren Ihre Ambitionen und langfristigen Ziele zu Beginn Ihrer Berufstätigkeit?
- Welches sind Ihre Ambitionen und langfristigen Ziele heute? Erklären Sie uns bitte diese Veränderungen.
- Was werden Sie in zehn Jahren machen?
- Wie sind Sie mit Ihrer Entwicklung bisher zufrieden?
- Wie haben Sie sich auf den heutigen Tag eingestellt?

21 Vgl. Sassenscheidt, H. (2016: S.663). Personalauswahl schulgenau. In: Buchen, H., Rolff, H-G. (Hrsg.). Professionswissen Schulleitung. Weinheim und Basel: Beltz. 4. Auflage.

22 Sassenscheidt, H. (2016: S.664f). Personalauswahl schulgenau. In: Buchen, H., Rolff, H-G. (Hrsg.). Professionswissen Schulleitung. Weinheim und Basel: Beltz. 4. Auflage.

Situationen herstellen zum Thema Konfliktfähigkeit²³

- Schildern Sie den letzten Konflikt, an dem Sie beteiligt waren.
- Wie sind Sie mit unterschiedlichen Interessen Ihrer Familienmitglieder / Ihrer Partnerin / Ihres Partners bei der Urlaubsplanung umgegangen?
- Wie würden Sie vorgehen, wenn Sie mit einem Familienmitglied über eine unangenehme oder peinliche Thematik reden wollten?
- Wann haben Sie sich zuletzt gegen eine aus Ihrer Sicht überhöhte Rechnung gewehrt?
- Haben Sie schon einmal einen Auftrag bekommen, dessen Sinn Sie nicht eingesehen haben? Wie haben Sie sich verhalten?
- Bei welcher Gelegenheit haben Sie sich zuletzt vorgegründelt?
- Schildern Sie bitte den letzten Streit, den Sie hatten.
- In welcher Situation fühlten Sie sich von Ihrem Vorgesetzten ungerecht behandelt? Was haben Sie unternommen?
- Wie haben Sie sich verhalten, als jemand Sie beschimpft hat oder unsachlich wurde?
- Welche konkreten Schritte unternehmen Sie, wenn Sie von Konflikten in ihrem familiären Umfeld hören?
- Wie haben Sie sich bei ungerechter Behandlung verhalten? (Konkrete Situation schildern lassen)
- Welche Konflikte gibt es in Ihrem Alltag, die immer wiederkehren?
- Welche Empfindungen löst ein Konflikt in Ihnen aus? (Beispiel)
- Wo sind Sie in jüngster Zeit mit Ihrem Vorgesetzten uneinig gewesen? Schildern Sie bitte die Situation.
- Wo haben Sie sich in jüngster Zeit beschwert? (Anlass, Vorgehen, Ergebnis)
- Sind Sie schon einmal in einer »Schlichterfunktion« gewesen (zum Beispiel im Vertrauensausschuss)?
 - Wie sind Sie vorgegangen?
 - Was waren die Ergebnisse?
 - Welche Rückmeldungen haben Sie bekommen?
 - Wie schätzen Sie selber Ihre Fähigkeiten in dieser Situation ein?
- Welche häufig auftauchenden Konfliktsituationen gehören zurzeit in Ihr Aufgabenspektrum?
 - Was tun Sie dabei konkret?
 - Was in Ihrem Aufgabenbereich würden Sie am liebsten sofort ändern?
 - Was haben Sie bisher schon unternommen?
 - Welche Widerstände gab/gibt es?
 - Wann und warum hat sich zuletzt jemand über Sie beschwert?
- Welchen Konflikten gehen Sie am liebsten aus dem Weg?

²³ Sassenscheidt, H. (2016: S.665). Personalauswahl schulgenau. In: Buchen, H., Rolf, H.-G. (Hrsg.). Professionswissen Schulleitung. Weinheim und Basel: Beltz. 4. Auflage.

Situationen herstellen zum Thema Organisationskompetenz²⁴

- Wie planen Sie Ihren Arbeitstag / Ihre Arbeitswoche?
- Wann haben Sie das letzte Mal Organisationsfähigkeit zeigen müssen?
 - Worum ging es dabei?

- Wie haben Sie Ihre letzte größere Reise geplant und durchgeführt?
- Üben Sie Funktionen aus (zum Beispiel in Ihrer Freizeit), wo Sie etwas organisieren müssen?
- Wie beziehen Sie bei organisatorischen Entscheidungen die Familienmitglieder ein?
- Haben Sie schon einmal einen Kongress, eine Tagung, ein Seminar, ein Sportturnier, ein Schulfest, eine Familienfeier oder ähnliche Veranstaltungen organisiert?
 - Wie sind Sie vorgegangen?

- Haben Sie schon einmal ein Projekt durchgeführt?
 - In welcher Rolle oder Funktion?

- Wie werten Sie einen Seminarbesuch oder eine Fortbildung aus?
- Welche schwierigen/komplexen Probleme haben Sie in letzter Zeit lösen müssen?
- Welches sind die für Sie entscheidenden Aspekte Ihrer Arbeit?
- Wie hoch ist die wöchentliche Arbeitszeit, die Sie für notwendig halten, um Ihre Arbeit zu erledigen?
 - Und wie lange haben Sie im Schnitt in den letzten vier Wochen tatsächlich gearbeitet?

- Welche organisatorischen Aufgaben übernehmen Sie an Ihrer Schule regelmäßig, welche gelegentlich?
- Wie stellen Sie sicher, dass Ihre Erfolge keine Zufallsprodukte sind?
- Wie behalten Sie den Überblick über unerledigte Arbeiten?

²⁴ Sassenscheidt, H. (2016: S.665f). Personalauswahl schulgenau. In: Buchen, H., Rolff, H-G. (Hrsg.). Professionswissen Schulleitung. Weinheim und Basel: Beltz. 4. Auflage.

Situationen herstellen zum Thema Teamfähigkeit / Zusammenarbeit²⁵

- In welchen Teams haben Sie in der letzten Zeit aktiv mitgearbeitet?
 - Wie sah die Rollenverteilung in diesen Teams aus?
 - Was genau war Ihre Rolle?
- Hatten Sie in anderen Teams andere Rollen inne? Welche?
- Fallen Ihnen in verschiedensten Gruppen immer wieder dieselben Rollen zu? Welche?
- Was ist für Sie entscheidend für ein gutes Zusammenspiel innerhalb des Familienverbands?
- Wie sind Sie von Ihren Teammitgliedern gesehen worden?
- Schildern Sie eine schwierige Teamsituation, die Sie erlebt haben.
 - Was machte diese Situation schwierig für Sie?
- Welche Rolle übernehmen Sie am liebsten im Team? Warum?
- In welchen Verbänden, Vereinen, Gruppen waren/sind Sie aktiv?
 - Welche Rollen hatten/haben Sie dort?
- Bei welcher Gelegenheit haben Sie zuletzt in Ihrer Gruppe Ihre Meinung durchgesetzt?
- Wann mussten Sie zurückstecken?
- In welchem Fall haben Sie eine abweichende Position vertreten, wo die Mehrheit Ihnen widersprochen hat?
- Schildern Sie eine Situation, in der Ihnen die Zusammenarbeit mit jemand anderem schwergefallen ist. Haben Sie schon einmal ein Paradebeispiel gelungener Zusammenarbeit erlebt – egal ob im Team oder bei anderer Gelegenheit?
- Schildern Sie jemanden, mit dem Sie sehr gut zusammenarbeiten konnten. Worauf führen Sie das zurück?
- Nennen Sie mir bitte ein Beispiel für eine schwierige Zusammenarbeit. Was war für Sie schwierig daran?
- Bei welcher Gelegenheit haben Sie einmal eine Verhandlung oder eine Besprechung platzen lassen?
 - Wie kam es dazu?
 - Wie sind Sie vorgegangen?

25 Sassenscheidt, H. (2016: S.666f). Personalauswahl schulgenau. In: Buchen, H., Rolff, H-G. (Hrsg.). Professionswissen Schulleitung. Weinheim und Basel: Beltz. 4. Auflage.

Situationen herstellen zum Thema Innovationsbereitschaft²⁶

- Wie bringen Sie sich selbst zum Erfolg?
- Was bedeutet es für Sie, gute Arbeit zu leisten?
- Hat sich an Ihrer Haltung gegenüber Ihrer Tätigkeit – vom ersten Tag bis heute – etwas geändert? Wenn ja, was?
- Manche Menschen trauen sich viel zu, manche wenig – wie ist das bei Ihnen?
- Nennen Sie ein Beispiel, das Ihre Innovationsbereitschaft zeigt.
- Wo haben Sie innerhalb Ihrer jetzigen Funktion Initiative gezeigt?
- Wann haben Sie eine Sache, die ins Stocken geraten war, wieder belebt?
- Was haben Sie im letzten Jahr konkret verändert?
- Welche Verbesserungen haben Sie in Ihrer jetzigen Funktion eingeführt?
- Bei welchen bisherigen Tätigkeiten im Kontext familiärer Aufgaben haben Sie ein hohes Maß an Einfallsreichtum bewiesen?
- Welche Schwerpunkte würden Sie gerne in Arbeitskreisen/Tagungen besprechen (unabhängig davon, ob es tatsächlich schon getan wird)?
- Welche Widerstände haben Sie erlebt, als Sie eine Innovation realisieren wollten?
 - Worum ging es?
 - Wie sind Sie mit dem Widerstand umgegangen?

- Wo engagieren Sie sich über Ihren eigenen Bereich hinaus – beruflich oder privat?
- Wie bilden Sie sich weiter?
- Wie haben Sie Anregungen aus der Lehrer/innenfortbildung oder anderen Fort- und Weiterbildungen am Arbeitsplatz umgesetzt?
- Wo sind Sie Vorbild? Warum?
- Welche Themen oder Fragen beschäftigen Sie zurzeit außerhalb Ihres Berufs?
- Wenn Sie sich im Kolleg/innenkreis umschaue: In welchem Aufgabenfeld sind Sie der/die Beste und warum?
- Welche Angelegenheit liegt Ihnen derzeit am meisten am Herzen?
 - Warum?
 - Was tun Sie dafür, dass die Sache sich nach Ihren Vorstellungen entwickelt?

- Welche neuen Ideen haben Sie in Ihrer bisherigen Funktion verwirklicht?
- Was haben Sie anders gemacht als Ihre Kolleginnen, Kollegen oder Vorgänger?
- Wann hat sich das letzte Mal etwas gravierend in Ihrer Funktion geändert (Inhalte, Abläufe, Struktur, Zuständigkeiten, Arbeitsmittel)? Wie haben Sie darauf reagiert?
- Wann haben Sie zuletzt eine ungewöhnliche Aktion/Maßnahme mitgemacht?
- Welche ist die beste Idee, die Sie in den letzten sechs Monaten hatten? Womit sind Sie an Ihrer Schule unzufrieden? Was würden Sie gerne verändern?
- Welches neue Konzept / welche neue Idee haben Sie an Ihrer Schule eingeführt – und wie?

26 Sassencheidt, H. (2016: S.667). Personalauswahl schulgenau. In: Buchen, H., Rolff, H-G. (Hrsg.). Professionswissen Schulleitung. Weinheim und Basel: Beltz. 4. Auflage.

Situationen herstellen zum Thema Belastbarkeit²⁷

- Welchen konkreten Belastungen sind Sie an Ihrem gegenwärtigen Arbeitsplatz ausgesetzt?
 - Wie werden Sie damit fertig?

- Wann standen Sie zum letzten Mal richtig unter Druck?
 - Worum ging es dabei?
 - Was haben Sie getan?
 - Was war das Ergebnis?

- Wie entspannen Sie sich nach einem anstrengenden Arbeitstag?
- Wie haben Sie es geschafft, auch unter schwierigen Bedingungen eine konstante Leistung über einen längeren Zeitraum zu erbringen?

²⁷ Sassenscheidt, H. (2016: S.668). Personalauswahl schulgenau. In: Buchen, H., Rolff, H-G. (Hrsg.). Professionswissen Schulleitung. Weinheim und Basel: Beltz. 4. Auflage.

Anhang 3: Die gesetzliche Grundlage für den Prozess Auswahl Lehrpersonen

Im Bildungsreformgesetz 2017 wurden Änderungen im Auswahlprozess von Lehrkräften verabschiedet. Die Änderungen zielen im Kontext der Schulautonomie darauf ab, die Beteiligungsmöglichkeiten von Schulleitungen an der Dienstzuteilung und Versetzungen sowie an der Auswahl von neuen Lehrkräften zu erhöhen.

Die für den Prozess der Auswahl von Lehrkräften relevanten Veränderungen wurden im Beamten-Dienstrechtsgesetz 1979 vollzogen.

Die Beteiligungsmöglichkeit von Schulleitungen bei Versetzungen laut §203 (3)

§203 Abs. 3 im Wortlaut:

»(3) Die Schulleitung ist von einer in Aussicht genommenen Versetzung oder Dienstzuteilung einer Lehrperson an die Schule in Kenntnis zu setzen. Sie hat das Recht, sich begründet gegen die in Aussicht genommene Zuweisung auszusprechen. Nimmt die Dienstbehörde die Versetzung oder Dienstzuteilung dennoch vor, so ist diese gegenüber der Schulleitung zu begründen.«

Der Zweck dieser Gesetzesänderung im Kontext von Versetzungen

Zweck dieses neuen Absatzes (3) ist es, Schulleitungen die Möglichkeit zu geben, sich begründet gegen Versetzungen auszusprechen, wenn die zugeteilte Lehrperson mit ihrem jeweiligen persönlichen Leistungsprofil nicht zur offenen Stelle passt.

Unterstützend für eine erfolgreiche begründete Ablehnung ist eine spezifische Bedarfsmeldung an die Behörde, in der Anforderungen an die Bewerberin / den Bewerber formuliert sind. Wenn sich das Leistungsprofil der durch Versetzung angebotenen Lehrkraft nicht mit den in der Bedarfsmeldung festgeschriebenen Anforderungen deckt, kann dies als fundierte Begründung für eine Ablehnung herangezogen werden.

Die Schulleitung hat in dieser Phase des Auswahlprozesses die Möglichkeit mit der zur Versetzung angebotenen Lehrkraft ein strukturiertes Bewerbungsgespräch zu führen.

Eine fundierte Ergebnisdokumentation nach dem strukturierten Bewerbungsgespräch stellt die professionelle Basis für eine allfällige begründete Ablehnung dar.

Die Letztentscheidung über eine Zuweisung liegt, wie im gesamten Prozess der Auswahl von Lehrkräften, bei der Behörde und ist dienstrechtlich begründet. Die Notwendigkeit der Begründung der Entscheidungen sichert Objektivität und Transparenz.

Die Beteiligungsmöglichkeiten von Schulleitungen an der Auswahl von Lehrkräften laut §203 h

§203h im Wortlaut:

§ 203h samt Überschrift lautet: »Auswahl der Bewerberinnen und Bewerber«

§ 203h.

»(1) Für die Aufnahme als Lehrpersonen sind ausschließlich Bewerberinnen oder Bewerber mit gültiger Bewerbung heranzuziehen.

(2) Die Eignung der Bewerberinnen und Bewerber für die vorgesehene Verwendung richtet sich nach der entsprechenden Ausbildung und allenfalls in der Ausschreibung angeführten zusätzlichen Kenntnissen und Fähigkeiten (§ 203b Abs. 2) sowie sonstigen aufgewiesenen einschlägigen Kenntnissen, Fähigkeiten und Erfahrungen.

(3) Die Schulleitung hat bezüglich der an der Schule zu besetzenden Planstellen innerhalb der von der Dienstbehörde gesetzten Frist eine begründete Auswahl aus den Bewerbungen zu treffen. Bei einer Vielzahl von für eine ausgeschriebene Planstelle abgegebenen Bewerbungen darf die zuständige Dienstbehörde nach Abstimmung mit der Schulleitung eine Vorauswahl unter den an die Schulleitung weiter zu leitenden Bewerbungen treffen. Die von der Schulleitung ausgewählten Bewerberinnen und Bewerber sind im Hinblick auf ihre Eignung zu reihen. Bei konkurrierenden Anforderungen hat die Dienstbehörde eine Entscheidung zu treffen.

(4) Bei Vorliegen eines wichtigen dienstlichen Interesses kann die Dienstbehörde eine nicht der Auswahlentscheidung der Schulleitung entsprechende Zuweisung vornehmen. Beabsichtigt die Dienstbehörde, der Auswahlentscheidung der Schulleitung nicht zu entsprechen, so hat diese das Recht, sich begründet gegen die in Aussicht genommene Zuweisung einer Lehrperson auszusprechen. Nimmt die Dienstbehörde die Zuweisung dennoch vor, so ist diese gegenüber der Schulleitung zu begründen.

(5) Vor der Zuweisung von Lehrpersonen für den Unterrichtsgegenstand Religion ist – ungeachtet der Zuständigkeit der Kirchen und Religionsgemeinschaften für die Zuweisung der Religionslehrpersonen – bei erstmals am Schulstandort tätigen Lehrpersonen (ausgenommen nur vorübergehende Zuweisungen) der Schulleitung Gelegenheit zur Stellungnahme einzuräumen.«

Der Zweck der Gesetzesänderung im Kontext der Auswahl von Lehrpersonen

Die Schulleitungen erhalten durch diese Gesetzesänderung offiziell und im Rahmen eines klar definierten Ablaufes die Möglichkeit, sich am Auswahlprozess für Lehrkräfte aktiv zu beteiligen. Sie lernen die Bewerber/innen für ausgeschriebene Stellen vorab kennen und können sich im Rahmen von strukturierten Bewerbungsgesprächen ein genaues Bild über deren Kompetenzen und Fähigkeiten machen.

Gleichzeitig erhalten die Bewerber/innen die Chance, sich gezielt für Stellen zu bewerben und sich ebenfalls bereits vor einer etwaigen Zuteilung mit Schulleitungen und Schulen zu befassen und diese kennen zu lernen.

Sich gezielt zu bewerben bedeutet, dass sich die Bewerber/innen anhand der Bedarfsmeldung einer Schule darüber informieren können, ob ihre über die jeweiligen fachlichen Kernkompetenzen hinausgehenden Stärken und Interessen zur ausgeschriebenen Stelle passen. Für beide Seiten, Schulen ebenso wie die Bewerber/innen, erhöht sich durch den Prozess der Auswahl von Lehrkräften somit die Chance erfolgreicher Stellenbesetzungen.

