

Personalauswahl als Instrument effektiver Schulführung

Dr. Adrian Ritz

Kompetenzzentrum für Public Management der Universität Bern

Fachtagung der Vereinigung Schulleitungsbeauftragte Schweiz (VSL CH)
20. November 2002

Inhalt

- 1. Einleitung**
- 2. Bedeutung der Personalauswahl**
- 3. Rollen bei der Personalauswahl**
- 4. Ziele der Personalauswahl**
- 5. Das Anforderungsprofil**
- 6. Methoden der Personalauswahl**
- 7. Vorgehen bei der Personalauswahl**

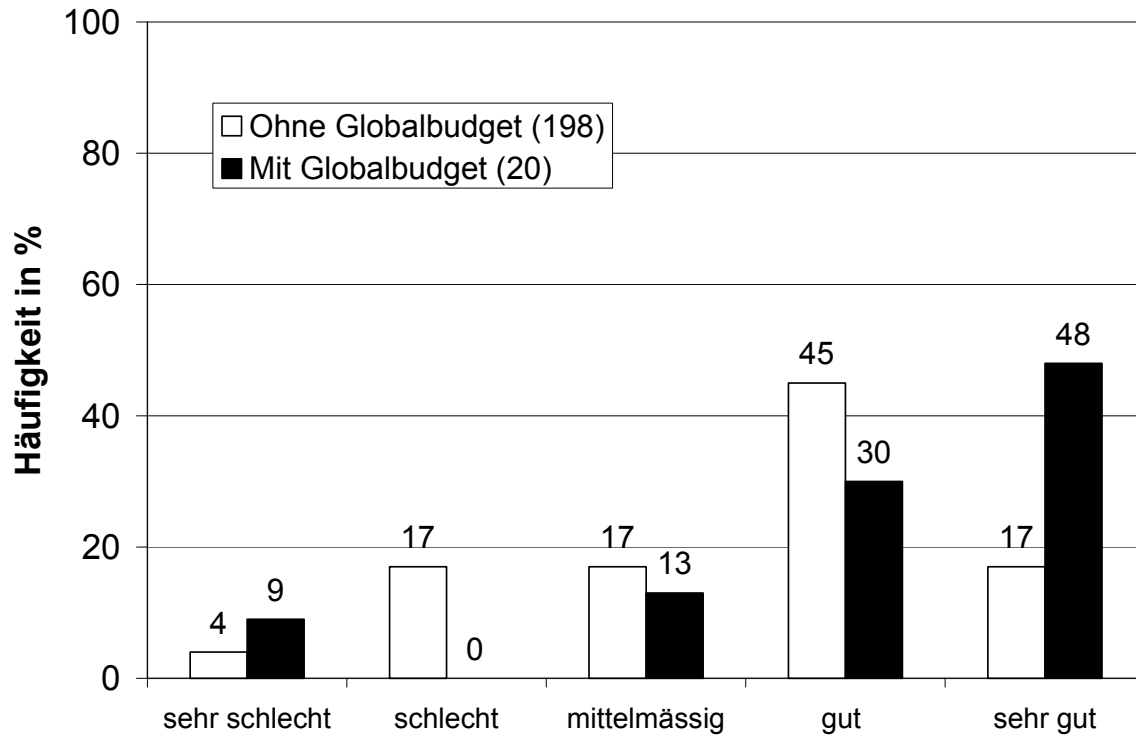
Literaturhinweise

1. Einleitung

Ein Schulleiter erzählt Ihnen von seinem Vorgehen bei der Auswahl von Lehrerinnen und Lehrern...

2. Bedeutung der Personalauswahl

„Können Sie so frei entscheiden, wie Sie es für die produktive Führung Ihrer Einrichtung brauchen? Wie schätzen Sie persönlich die Situation in Personalfragen ein?“



Quelle: Ott/Renold 1997, 6

Wenn Sie noch einmal vor der Berufswahl stünden, würden Sie heute wieder Lehrer/Lehrerin werden?“

Angaben in % n = 5756		Ja
Arbeitspensum*	bis 50 %	77
	51 - 90%	72
	91 - 100%	68
Geschlecht**	Frauen	75
	Männer	65
Total		71 (Tendenz ↘)

* Zunahme der Teilzeitangestellten zwischen 1990 und 2001 = 27%

** Zunahme der Lehrerinnen zwischen 1990 und 2001 = 23%

Quelle: Landert 2002, 25 f.

- Die gegenwärtigen Entwicklungen im Bildungswesen fördern die **Personalautonomie** der einzelnen Schule.
- Der **Beruf auf Zeit** und die **institutionenungebundene Laufbahnentwicklung** gewinnen an Bedeutung.
- Der Lehrerberuf **verliert an Attraktivität**, was sich auch auf die Stellenkandidat/innen auswirkt.
- Personalauswahl ist eine „zentrale dezentrale“ und zukünftig noch **wichtiger werdende Führungsfunktion**.

3. Rollen bei der Personalauswahl

Schulpflege

- *Genehmigung der längerfristigen Personalplanung und der Stellenprofile*
- *Auswahl der Schulleitung (mit Beratungsperson)*
- *Auswahl der Lehrpersonen durch Schulleitung (in Zusammenarbeit mit Schulpflege)*

Schulleitung

Lehrpersonen

Schülerschaft

➔ Stärkung der Eigenständigkeit und eigener Schulprofile erfordern eine **bedarfsbezogene, dezentrale Personalauswahl!**

Zusammensetzung des Lehrer/innenteams: „Diversity“

Vorteile	Nachteile
Erhöht Kreativität	Verringert Gruppenzusammengehörigkeit
<p style="text-align: center;">Erfordert mehr Aufmerksamkeit, Sensibilität und viel Verständnis für einander bezüglich Meinungen, Ideen und Argumenten</p> <p style="text-align: center;">↓</p>	
<p>Bessere Problemanalysen</p> <p>Mehr Alternativen</p> <p>Bessere Entscheidungen</p> <p>Bessere Kompromisse</p>	<p>Fehlender Konsens</p> <p>Mehr Koordinationsbedarf</p> <p>Unbrauchbare Ideen</p> <p>Weniger Zielfokussierung</p>

5. Das Anforderungsprofil

Fachkompetenz
+
Führungskompetenz
+
Sozialkompetenz
+
Selbstkontrollkompetenz

*Leicht beeinflussbar
Später Massnahmenbeginn*



*Schwierig beeinflussbar
Früher Massnahmenbeginn*

Anforderungsanalyse anhand der „critical incident technique“

Gegenwärtige Lehrpersonen, Schulleiter, Kolleg/innen, evtl. auch Schulpflegemitglieder werden folgende Fragen gestellt:

z. B. zur Selbstkontrollkompetenz: Stressresistenz

WER? (Handelnde Person ohne Name)

WO? (Situation, Umstände, Hintergrund)

WAS? (Handlung, konkretes Verhalten)

FOLGEN? (Ergebnis der Handlung, erkennbare Effektivität oder Ineffektivität)

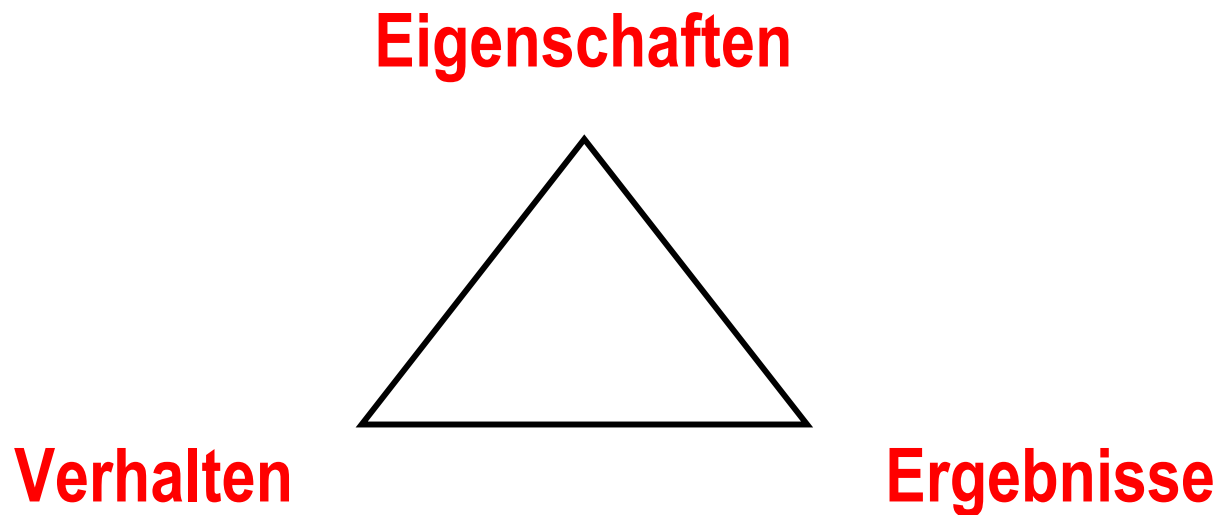
→ „Schulgenaue Einstellungskriterien“

Ergebnisse der Arbeitsbewertung bei Schulleiter/innen

Aufgabenart	Stunden/Monat	in %
Schul- und Qualitätsentwicklung	5	8
Fachliche und pädagogische Beratung der Lehrkräfte	4	6
Fort- und Weiterbildung der Lehrkräfte/Mitarbeitenden	2	3
Gestaltung und Umsetzung der Lehrpläne (Inhalt)	2	3
Total Schulentwicklung	13	20
Personalmanagement	4	6
Finanz- und Rechnungswesen	4	7
Organisation des Spezialunterrichts	1	2
Organisation der Gruppen und Klassen	3	4
Schulorganisation und Schuladministration	11	17
Organisation und Durchführung der Prüfungen	1	2
Nutzung der Schulanlagen	1	1
Aufnahmeentscheide etc.	3	4
Dokumentation	3	4
Total Schulmanagement	31	47
Marketing und Öffentlichkeitsarbeit	2	4
Information Eltern, AZUBIS usw.	3	5
Information Mitarbeitende	5	8
Zusammenarbeit mit Mitarbeitenden	6	9
Zusammenarbeit mit Eltern, Behörden usw.	5	7
Total Kommunikation/Zusammenarbeit	21	33
Gesamttotal	65	100

Quelle: Zaugg/Blum 2002, 278

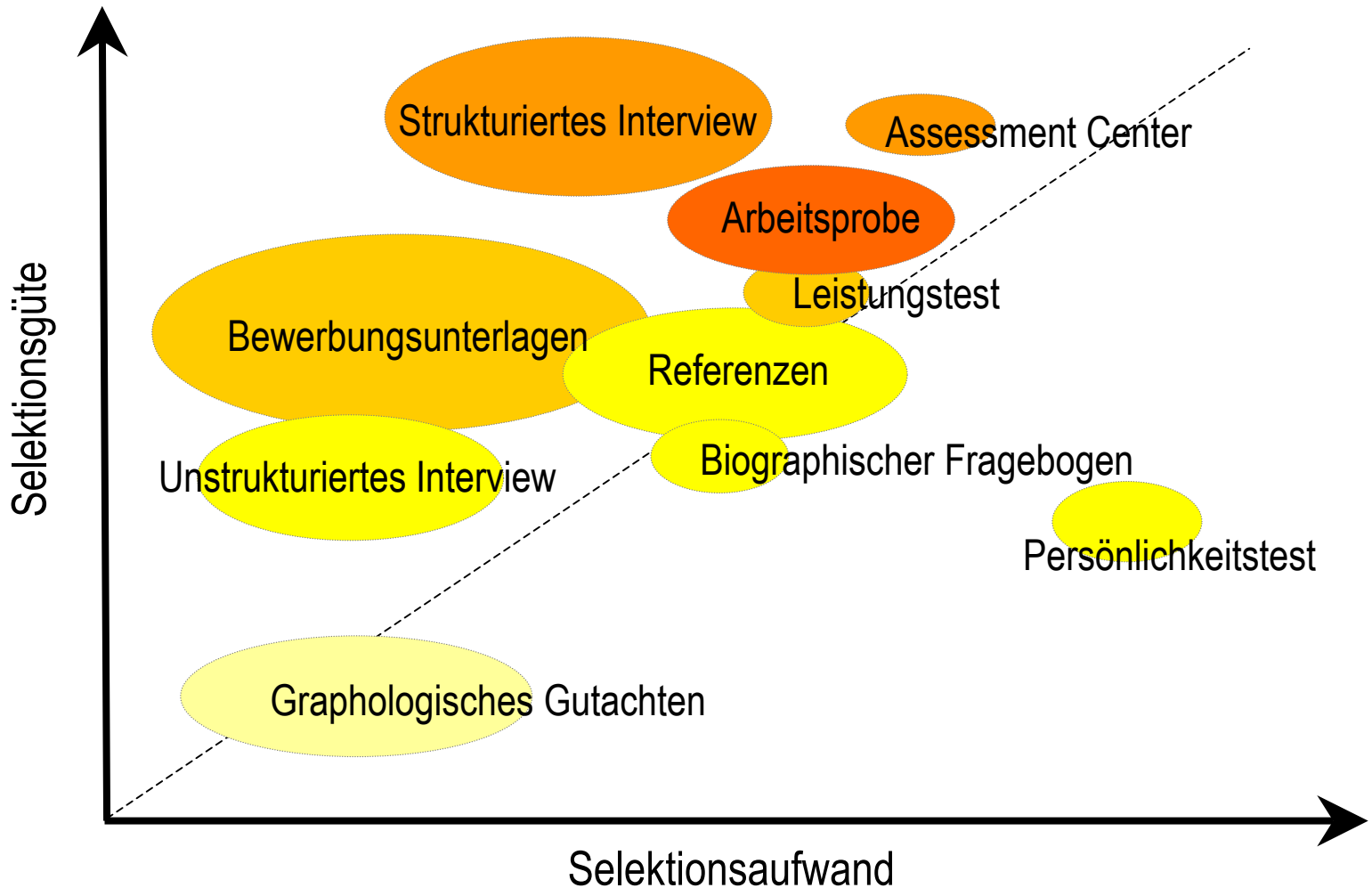
6. Methoden der Personalauswahl



Einsatz von Instrumenten zur Personalauswahl				
Angaben in Prozent	Kein Einsatz	Wird angestrebt	Wird eingesetzt	Zaugg
Bewerbungsgespräch (n = 52)	2	4	94	~ 100
Analyse der Bewerbungsunterlagen (n = 52)	4	2	94	93
Graphologische Gutachten (n = 48)	67	2	31	65
Leistungs-, Intelligenz-, Persönlichkeitstests (n = 49)	71	6	23	17, 14, 38
Assessment Center (n = 46)	63	17	20	~ 45
Biographischer Fragebogen (n = 45)	84	4	12	6

Quelle: Thom/Ritz 2000, 284

Verbreitungsgrad (Kreisgrösse), Selektionsgüte und -aufwand



Analyse und Bewertung der Bewerbungsunterlagen

	☹☹	☹	☺	☺☺	☺☺☺
Bewerbungsschreiben <ul style="list-style-type: none"> ■ Bezieht sich das Schreiben konkret auf die zu besetzende Stelle? ■ Kommt darin eine erwartete soziale Kompetenz (z. B. Kommunikationsfähigkeit) des Bewerbers zum Ausdruck? ■ Ist ein klares Interesse an der Schule und der Stelle ersichtlich? 					
Lebenslauf <ul style="list-style-type: none"> ■ Wie oft und welcher Art wurden Arbeitsplatzwechsel vorgenommen? ■ Wo sind Zeitlücken? Wie wurden diese genutzt? ■ Sind die Wechsel zielgerichtet erfolgt? ■ War die durchschnittliche Verweilzeit angemessen? ■ Sind die Gründe für den Arbeitsplatzwechsel ersichtlich und einleuchtend? ■ Kommt eine Persönlichkeitsentwicklung zum Vorschein? 					
Schul-, Studienzeugnisse <ul style="list-style-type: none"> ■ Leistungsniveau und Leistungsqualität ■ Prognose für Bildungsleistungen ■ Welche Interessensschwerpunkte sind ersichtlich? 					

Arbeitszeugnisse <ul style="list-style-type: none"> ■ Informationen zu Arbeitsaufgaben ■ Arbeitsbeurteilung (fachliche Qualitäten) ■ Positionsentwicklung und -dauer ■ Führungsleistung und -beurteilung ■ Potenzialbeurteilung ■ Vertrauenswürdigkeit, Verlässlichkeit, Akzeptanz 					
Arbeitsproben <ul style="list-style-type: none"> ■ Qualität der beigelegten Arbeitsproben (z. B. Pläne, Konzepte) ■ Sind Entwicklungsfortschritte ersichtlich? 					
Referenzen <ul style="list-style-type: none"> ■ Überprüfung des Wahrheitsgehalts der Bewerberangaben ■ Beurteilung der Leistungsfähigkeit und Sozialkompetenz 					
Foto <ul style="list-style-type: none"> ■ Selbstpräsentation des Bewerbers ■ Aussehen, Größe, Kleidung 					
Zusammenfassende Bewertung					

Gesamtbewertung					
Formal <ul style="list-style-type: none"> ■ Struktur und Aufbau ■ Konsistenz ■ Sorgfalt, Fehlerfreiheit ■ Vollständigkeit ■ Sprache, Ausdrucksfähigkeit ■ Intellektuelle Kompetenz ■ Originalität ■ Kreativität 					
Inhaltlich <ul style="list-style-type: none"> ■ Hintergrund ■ Mobilität ■ Aus- und Weiterbildung ■ Erfahrung ■ Ausbildungs- und Berufserfolg ■ Engagement ■ Interessen ■ Zielstrebigkeit ■ Kontinuität, Beständigkeit 					
Abschließende Bewertung der Bewerbungsunterlagen					

Das Bewerbungsgespräch*

Strukturierte Interviews sind valider!

Unstrukturiert

- Ungeplant
- Nicht gelenkt
- „Unkontrolliert“
- Zweiseitige Kommunikation
- Flexibel

Strukturiert

- Vorgeplant
- Interviewer lenkt
- Standardisiert
- Einseitiger Kommunikationsfluss
- Unflexibel

Interaktionssituation, zwischenmenschliche Begegnung

Organisation:

- Schulattraktivität, Schulklima
- Umwelt: Arbeitsmarktlage
- Vorinformationen

Bewerber/in:

- Äussere Erscheinung
- Zustand oder überdauernde Eigenschaft
- Einstellungen und Werthaltungen

Verhalten:

- Non-verbales Verhalten wirkt mit
- „Impression Management“

Mechanismen der Urteilsbildung:

- 1. Eindruck
- Übergewichtung negativer Informationen
- Sympathieeffekte
- Überstrahlungseffekte
- Vergleichseffekte

Das Multimodale Interview

1. Gesprächsbeginn

Begrüßung, kurze informelle Unterhaltung, Bemühung um angenehme und offene Atmosphäre, Vorstellung, Skizzierung des Interviews, Abbau von Unklarheiten

2. Selbstvorstellung des Bewerbers

Bewerber spricht einige Minuten über seinen beruflichen und persönlichen Hintergrund.

- Schwerpunkt auf Ausbildung oder Berufserfahrung, immer auf Berufswahl
- Beurteilung entsprechend Anforderungen an Stelle

3. Freier Gesprächsteil

Interviewer stellt offene Fragen anknüpfend an die Selbstvorstellung und über die Bewerbungsunterlagen.

- Frageform zu Beginn eher offen, danach konkreter

4. Biographische Fragen

Biographische (oder Erfahrungs-) Fragen werden aus Anforderungsanalysen abgeleitet und anforderungsbezogen übernommen. Konkrete Beispiele sind von Bewerber/in zu nennen.

Z. B. zur Anforderungsdimension „Kollegialität“

Fragen:

In welchem Fall haben Sie einen Kollegen oder eine Kollegin unterstützt, ein Problem zu lösen?
Wie haben Sie erkannt, dass er oder sie Hilfe braucht? Wie sind Sie vorgegangen, wie hat er oder sie darauf reagiert?

Antwortbewertung 1 Punkt:

Kein oder belangloses Beispiel.

Antwortbewertung 2 Punkte:

Beispiel für Unterstützung, die auf Ersuchen des Kollegen erfolgte, oder Hilfe, die nicht zur Selbsthilfe führt.

Antwortbewertung 3 Punkte:

Beispiel für Unterstützung, die über den alltäglichen Rahmen hinausgeht; Interesse am Wohlergehen und Erfolg anderer; aktive Hilfsbereitschaft; Hilfe zur Selbsthilfe.

5. Realistische Tätigkeitsinformation

Ausgewogene Information seitens des Interviewers über Arbeitsplatz und Institution. Z. B. über Aufgaben, Eingliederung, Zusammenarbeit, Verantwortung, Entwicklungsmöglichkeiten, Einkommen, Arbeitszeit, Verpflichtungen, Führungsstil, Schulklima usw.

→ Auch schwierige Aspekte der Aufgabe, Schwachpunkte der Schule

→ Sachgerechte Kenntnisse für Bewerber/in, um entscheiden zu können (Selbstselektion!)

6. Situative Fragen

Auf critical incident-Basis konstruierte situative Fragen werden gestellt.

Z. B. zur Führung der Klasse

Kritisches Ereignis: Sie beginnen den Schulmorgen mit einem Wörkertest. Die leistungsschwache Schülerin W drängt, die Toilette aufsuchen zu müssen. Wie reagieren Sie darauf?

(Evtl. mit Antwortalternativen zur Auswahl.)

Unterschiedliche Antwortmöglichkeiten deuten auf Grundhaltungen hin.

7. Gesprächsschluss

Fragen des Bewerbers, Zusammenfassung und weitere Vereinbarungen.

7. Vorgehen bei der Personalauswahl

A) **Vorbereitungsphase**

- Anforderungsanalyse
- Stellenausschreibung, Kandidatensuche
- Beschaffung relevanter personalrechtlicher Informationen
- Rasches Feedback!
- Auswertung der Bewerbungsunterlagen
- Interviewablauf, -leitfaden und -fragenkatalog erstellen
- Organisatorische Vorkehrungen

B) **Durchführungsphase**

- Atmosphäre: nicht Bittsteller, sondern Verhandlungspartner
- Einstieg erleichtern
- Ziele, Erwartungen
- Interviewer steuert, sorgt für Struktur
- Aktives Hinhören, Anschlussfragen stellen, Interesse zeigen
- Kurze, unauffällige Notizen (auch Kand.) oder Protokollschreiber

- Grundsatz: 2 Personen → Objektivitätsmangel: 3 Personen, mehr führen zu Konfrontations- und Prüfungssituationen
- Nicht länger als 2 Stunden pro Gespräch
- Gesprächsschluss: Aufklärung über weiteres Vorgehen (Bescheid, 2. Gespräch), keine unerfüllbaren Zusagen, kein Entscheid/Feedback, Frage nach weiteren Bewerbungen

c) **Nachbereitungs- und Entscheidungsphase**

- Systematische Auswertung
- Abstimmung mit anderen Interviewern
- Kandidatenvergleich anhand einer oder mehrerer Normen
- Rasche Entscheide oder zumindest Benachrichtigungen

... und ganz zu Ende ist die Personalauswahl nie!

- Es gibt attraktivere Angebote!
- Personalauswahl \Rightarrow Personalgewinnung \Rightarrow Personalintegration
z. B. durch weitere realistische Tätigkeitsinformationen
- Ein Telefongespräch zwischendurch senkt die Ausfallquote und schafft Vertrauen
- Warum nicht ein persönliches Willkommensgeschenk?

Literaturhinweise

- Ladwig, Désirée H. (1999):** Team-Diversity – Die Führung gemischter Teams. In: Führung von Mitarbeitern, hrsg. v. Lutz von Rosenstiel et al., Stuttgart 1999, S. 441 - 453
- Landert, Charles (2002):** Zufriedenheit und Unzufriedenheit im Lehrerberuf: Ergebnisse einer Untersuchung bei Deutschweizer LehrerInnen, Zürich 2002
- Ott, Philipp/Renold Ursula (1997):** Globalbudget und Schulautonomie in höheren Bildungseinrichtungen: Bereiche Personal, Curriculum/Lehrplan, Qualität des Unterrichts, Führung/Organisation, Zürich 1997
- Schuler, Heinz (2002):** Das Einstellungsinterview, Göttingen u. a. 2002
- Schuler, Heinz et al. (1993):** Personalauswahl im europäischen Vergleich, Göttingen 1993
- Thom, Norbert (2001):** Personal I, Skript zur Vorlesung Personal I an der Universität Bern, 8. Aufl., Bern 2001
- Thom, Norbert/Ritz, Adrian (2000):** Public Management - Innovative Konzepte zur Führung im öffentlichen Sektor. Wiesbaden 2000
- Zaugg, Robert J (1996):** Integrierte Personalbedarfsdeckung, Bern, Stuttgart, Wien 1996
- Zaugg, Robert J./Blum, Adrian (2002):** Arbeitsbewertung und Beanspruchungsanalyse von Schulleitungen. In: Effektive Schulführung – Chancen und Risiken des Public Managements im Bildungswesen, hrsg. v. Norbert Thom et al., Bern, Stuttgart, Wien 2002, S. 263 - 289