

Eva Treptow/Martin Rothland

„Jeder Schule ihre Lehrer“?¹

Empirische Befunde zum Auswahlverfahren bei der Besetzung von Lehrerstellen in Nordrhein-Westfalen

Zusammenfassung

Neue Personalauswahl- und Einstellungsverfahren, an denen die Einzelschulen maßgeblich beteiligt werden, kommen bei der Besetzung von Lehrerstellen in zahlreichen Bundesländern seit Mitte der 1990er-Jahre zur Anwendung und haben mittlerweile die herkömmlichen zentralen Auswahl- und Zuweisungsverfahren zumindest in einigen von ihnen nahezu vollständig abgelöst. Die Praxis und Wirkung der neuen Auswahlverfahren wurde bislang allerdings nicht systematisch untersucht. In diesem Beitrag werden empirische Befunde einer Untersuchung von Schulen in Nordrhein-Westfalen vorgestellt, die im Jahr 2002 freie Lehrerstellen über das neue Ausschreibungsverfahren besetzt haben. Erfasst wurden unter anderem die in der Praxis angewandten Kriterien der Personalauswahl und die Inhalte der Auswahlgespräche, die Beurteilung des neuen Auswahl- und Einstellungsverfahrens durch die beteiligten Schulleitungen und Mitglieder der Auswahlkommissionen, Einschätzungen und Erfahrungen der neu eingestellten Lehrkräfte sowie der Verlauf ihrer Berufseinstiegsphase und ihre Bewährung am neuen Arbeitsplatz.

Schlüsselwörter: Lehrerauswahlverfahren; Lehrer-auswahlgespräch; Autonomie der Schule

Summary

Every School 'its' Teacher? Empirical evidence of selection procedures for filling teaching posts

New procedures for staff selection and employment, in which individual schools play a significant role, have become widespread in the German *Länder* since the mid-1990s and have completely replaced the usual central selection and distribution procedures in some of them. These practices and their effects have, however, not until now been systematically investigated. This contribution presents empirical evidence from a study of those schools in North Rhine-Westphalia which filled free teaching posts in 2002 using new selection procedures. The study collated and analyzed *inter alia* the criteria used for selection, the content of selection interviews, the assessment of the new selection procedures by the school heads involved and by members of the selection committees. Furthermore, the personal evaluation and experiences of successful teachers, the course of their induction and their progress in their new jobs are described.

Keywords: teacher selection procedures; teacher selection interview; school autonomy

Seit Mitte der 1990er-Jahre werden neue Steuerungsinstrumente für den Schulbereich diskutiert, die den Einzelschulen eine erweiterte Selbständigkeit und Selbstverantwortung zugestehen und zu einer Steigerung der Effizienz und Effektivität der Arbeit in Schulen führen sollen. Zu diesen neuen Steuerungsinstrumenten werden neben der Dezentralisie-

zung der Ressourcenverantwortung und der Budgetierung als neuer Form des Finanzmanagements unter anderem auch das Personalmanagement und die Personalentwicklung gezählt. Zum *Personalmanagement* gehören unter anderem die Personalrekrutierung, die Personalbesoldung, die Personalbudgetierung sowie das Zeitmanagement. Die *Personalentwicklung* bezieht sich dagegen auf verschiedene Abschnitte der Berufstätigkeit wie die Berufsausbildung, den qualifikationsgerechten Einsatz, die Fort- und Weiterbildung, die berufliche Entwicklung und die Personalauswahl, wobei Letztere auch im Personalmanagement unter dem weiter gehenden Begriff der *Personalrekrutierung* erfasst wird (vgl. LANGE 1995; SCHWARB 1996; BELLENBERG/BÖTTCHER/KLEMM 2001). Während Neuerungen im Bereich der Personalbudgetierung, Personalbesoldung oder der beruflichen Entwicklung (etwa durch die Etablierung echter Berufskarrieren) im Schulbereich – wenn überhaupt – nur selten und mit äußerster Vorsicht eingeführt werden (können), lassen sich mit Blick auf die Auswahl neu einzustellender Lehrerinnen und Lehrer in einzelnen Bundesländern seit einigen Jahren von den Kultusadministrationen initiierte Bestrebungen beobachten, die bisherige Praxis der Lehrereinstellungsverfahren zu verändern.

1 Neue Auswahl- und Einstellungsverfahren

Im Sinne der tayloristischen Devise „*the right man on the right job*“ ist es allgemein das Ziel einer erfolgreichen Personalgewinnung, eine Person aus einem Bewerberfeld auszuwählen, die die nötigen Qualifikationen, Erfahrungen und persönlichen Eigenschaften für eine zu besetzende Stelle aufweist und auf Dauer bei hoher Arbeitsleistung an dem neuen Arbeitsplatz die Aufgaben der zu besetzenden Stelle erfüllt. Dass die Auswahl neuer Mitarbeiter Aufgabe des Betriebs oder der Stelle ist, die einen Arbeitsplatz zu besetzen hat, wird als Selbstverständlichkeit nicht extra betont (vgl. SCHWARB 1996). Die bisherigen Einstellungsverfahren im Schulbereich und die damit verbundenen Zielsetzungen, Ansprüche und zu erfüllenden Vorgaben unterscheiden sich, wie zu erwarten, von der Auswahl eines neuen Mitarbeiters etwa in einem Betrieb der freien Wirtschaft. So spielten bisher Erfahrungen, persönliche Eigenschaften und ein breites Spektrum berufsbezogener und allgemeiner Qualifikationen in den Einstellungsverfahren keine Rolle. Auch gestand das administrativ dominierte Verfahren der Personaleinstellung im Schulbereich den einzelnen Schulen kaum Kompetenzen und Verantwortlichkeit zu: Neue Lehrkräfte wurden in der Regel zentral eingestellt und den Schulen zugewiesen.

Im Rahmen der Einführung neuer Steuerungsmechanismen im Personalbereich der Schulen konzentriert man sich in einer Reihe von Bundesländern nun vor allem darauf, die Entscheidungskompetenzen der Einzelschulen bei der Auswahl neu einzustellender Lehrerinnen und Lehrer zu stärken. Damit geht die Abkehr von der dem bisherigen Verfahren zugrunde liegenden Annahme einher, die Auswahl des Personals könne im Schulwesen allein als juristischer oder administrativer Prozess sinnvoll organisiert werden, ohne dabei die Einzelschulen zu berücksichtigen.

In verschiedenen Bundesländern wie Hessen, Baden-Württemberg, Hamburg, Rheinland-Pfalz, Niedersachsen, Schleswig-Holstein und Nordrhein-Westfalen sind alternativ zur herkömmlichen zentralen Auswahl und Zuweisung neu einzustellender Lehrerinnen und Lehrer Verfahren eingeführt worden, die die Einzelschulen an der Personalauswahl beteiligen und ihnen ein Mitspracherecht zugestehen. Diese neuen Auswahlverfahren

werden nicht nur durch unterschiedliche Bezeichnungen charakterisiert (gesprochen wird etwa von „schulscharfen“, „schulgenauen“, „schulbezogenen“ und „schulprofilbezogenen“ Ausschreibungsverfahren oder von einer „ortsnahen Personalauswahl“), sondern sie unterscheiden sich zum Teil auch deutlich hinsichtlich des Umfangs und der Art und Weise der Beteiligung der Einzelschulen an der Personalauswahl.² Im Folgenden soll nun die Einführung und Entwicklung des „schulscharfen“ Ausschreibungsverfahrens in Nordrhein-Westfalen beispielhaft skizziert werden.

In den Schuljahren 1996/1997 und 1997/1998 wurde das so genannte „schulscharfe“ Ausschreibungsverfahren in *Nordrhein-Westfalen* erprobt. Zunächst lag der Anteil der auszuschreibenden Lehrerstellen bei 5%. Er wurde aber bereits in der Erprobungsphase auf 25% erhöht. Für das Einstellungsverfahren zum Schuljahr 1998/1999 sollten in Nordrhein-Westfalen bis zu 40% der zu besetzenden Stellen durch das Ausschreibungsverfahren versorgt werden (vgl. GOEBEL/SCHENK 1997; ALLMANN 2000). Für das Jahr 2000 sah der Einstellungserlass des Landes Nordrhein-Westfalen dann Einstellungen über das schulscharfe Auswahlverfahren im Umfang von 70% vor (vgl. MÜLLER-FRERICHS 2000). Mit dem Runderlass vom 10.11.2000 (BASS 21-01 Nr. 15) wurde schließlich festgelegt, dass nunmehr alle Lehrerstellen grundsätzlich ausgeschrieben werden sollen. Dem herkömmlichen Listenverfahren kam nun die Funktion zu, über das Ausschreibungsverfahren nicht besetzte Stellen bis zum Beginn des neuen Schuljahres kurzfristig nachzubesetzen (vgl. SCHMIDT/ALBERS 2002).

Die Besetzung einer Lehrerstelle über das Ausschreibungsverfahren erfolgt in Nordrhein-Westfalen wie folgt: Zunächst wird unter Beteiligung der Schulkonferenz ein Ausschreibungstext mit dem gewünschten Anforderungsprofil (einstellungsrelevantes Lehramt, Fachrichtungen, Fächerkombinationen) formuliert. Hinzu können noch schulbezogene Qualifikationen in dem Ausschreibungstext gefordert werden, die über die Lehrbefähigung hinausgehen. Die Bezirksregierung veröffentlicht die Ausschreibungstexte in ihren zentralen Publikationsorganen bzw. auf eigens dafür eingerichteten Bereichen im Internet.

Im Rahmen des neuen Einstellungsverfahrens wird der Großteil der anfallenden Verwaltungsarbeiten von den fünf Bezirksregierungen in Nordrhein-Westfalen übernommen. Die häufig sehr zahlreichen Bewerbungen werden dort entgegengenommen, formal geprüft und mit den Ausschreibungstexten abgeglichen. Anschließend werden die Bewerber für die Auswahlkommissionen nach dem Mittel der Examensnoten in Ordnungsgruppen vorsortiert und die Bewerberlisten an die Schulen weitergeleitet. Zu einem Vorstellungsgespräch werden von den Auswahlkommissionen³ der einzelnen Schulen die am besten geeigneten Bewerber eingeladen, wobei sich auch hier die Einladungen nach dem Prinzip der Bestenauslese auszurichten haben: Die Reihenfolge der Bewerber auf der durch die Bezirksregierung erstellten Rangliste (Kriterium: Examensnote) ist bei der Auswahl derjenigen, die zum Vorstellungsgespräch eingeladen werden sollen, maßgeblich und einzuhalten. Allerdings können schulbezogene „harte Kriterien“ („Vorausgesetzt wird ...“) eine Abweichung ermöglichen. Auf Vorschlag der Auswahlkommissionen werden akzeptierte Bewerber nach Abschluss der Auswahlgespräche durch die Bezirksregierungen in den Schuldienst eingestellt.

In Nordrhein-Westfalen wie auch in den anderen Bundesländern ist die Praxis des Auswahlverfahrens unter Beteiligung der Schulen bzw. der entsprechenden Auswahlkommissionen nicht immer detailgenau von der Schulaufsicht bzw. den Bezirksregierungen vorgegeben. Als Methode der Personalauswahl ist den neuen Ausschreibungs- und

Einstellungsverfahren in den verschiedenen Bundesländern jedoch das *Auswahlgespräch* gemein, das von den zumeist schulischen Auswahlkommissionen eigenverantwortlich geführt wird.

Im Vergleich zu der noch neuen und vergleichsweise wenig erprobten Verfahrensweise bei der Personalauswahl unter Mitwirkung der Einzelschulen in Deutschland verfügen die für die Einstellung von Lehrerinnen und Lehrer zuständigen Behörden bzw. deren Vertreter in den USA, die *school district administrators*, bereits über eine langjährige Erfahrung mit der Auswahl von Bewerbern auf der Basis von Auswahlgesprächen (vgl. CASTETTER/YOUNG 2000; DELLI/VERA 2004). Um die Aussagekraft der Einstellungsgespräche (hierzu kritisch: vgl. RISCHAR 1990; MÜLLER-FRERICH 2000) zu steigern, verwenden die Einstellungsbehörden in den Vereinigten Staaten vielfach strukturierte Interview-Systeme, die auf dem US-amerikanischen Markt für die Auswahl neu einzustellender Lehrerinnen und Lehrer kommerziell angeboten werden (vgl. DELLI 2000). Die Erstellung und Verwendung kommerziell vertriebener Interview-Systeme ist in den Vereinigten Staaten nicht zuletzt darauf zurückzuführen, dass die verbreitete Praxis der Auswahl einzustellender Lehrerinnen und Lehrer über Bewerbungsgespräche schnell auch durch empirische Forschungen (*teacher selection research*) begleitet wurde und somit Mängel und Problembereiche der Auswahlverfahren bzw. der Auswahl zugrunde liegenden Methoden herausgestellt werden konnten (vgl. YOUNG 1983; YOUNG/DELLI 2003). Zur Praxis und Wirkung der neuen Personalauswahl- und Einstellungsverfahren in Deutschland liegen dagegen bislang noch keine systematischen empirischen Erhebungen vor. Die am Institut für Pädagogik der Ruhr-Universität Bochum begonnene und am Institut für Schulpädagogik und Allgemeine Didaktik der Westfälischen Wilhelms-Universität Münster fortgeführte und abgeschlossene Untersuchung zur „Mitwirkung von Schulen bei der Einstellung von Lehrerinnen und Lehrer“ (vgl. HERCHER u.a. 2004; SCHAEFERS 2004; SCHAEFERS/TERHART 2004; TERHART 2004) versucht, auf der Basis einer ersten, breit angelegten Erhebung einen Beitrag zur Behebung dieses Forschungsdesiderates zu leisten.

2 Die Mitwirkung von Schulen bei der Auswahl von Lehrerinnen und Lehrern

2.1 Anlage der Untersuchung, Durchführung und Verlauf

Im Rahmen dieser Untersuchung wurden insgesamt 1.140 Schulen *Nordrhein-Westfalens* angeschrieben, die im Frühjahr 2002 eine freie Stelle ausgeschrieben hatten und somit über das schulscharfe Einstellungsverfahren besetzen wollten. Dabei handelte es sich um 367 Hauptschulen, 312 Realschulen, 178 Gesamtschulen, 93 Gymnasien und 190 Berufskollegs.

Schriftlich befragt wurden an den betreffenden Schulen (1) die *Schulleiterin bzw. der Schulleiter* als Vorsitzende bzw. Vorsitzender der Auswahlkommission, (2) ein weiteres *Mitglied der Auswahlkommission* und (3) die über das schulscharfe Auswahlverfahren *eingestellte Lehrkraft*. Die schriftliche postalische Befragung dieses Personenkreises erfolgte zweimal mit je unterschiedlich konstruierten Fragebögen, von denen insgesamt 6.840 versandt wurden. Der Rücklauf lag bei der ersten Befragung 2002 mit 1.079 Fragebögen bei 31,5%, bei der zweiten Befragung 2003 mit 1.164 Fragebögen bei ca. 35%. Insgesamt konnten somit 2.243 Fragebögen ausgewertet werden.

Der Fragebogen der ersten Befragung (2002) für den Schulleiter bzw. die Schulleiterin und das weitere Mitglied der Auswahlkommission umfasste Fragen zum schulscharfen Bewerbungsverfahren (u.a. Fragen zum konkreten Verlauf und zur Einschätzung des Ausschreibungsverfahrens sowie zu den Inhalten der Auswahlgespräche), zum Schulprogramm und personenbezogene Fragen. Der Fragebogen für die ausgewählte Lehrkraft (Befragung 2002) beinhaltete Fragen zur Vorbereitung und Planung des Auswahlgesprächs, zur allgemeinen Einschätzung des Ausschreibungsverfahrens, zu den Inhalten und eigenen Einschätzung des Auswahlgesprächs sowie zu den Erwartungen an die neue Schule bzw. an den Berufseinstieg. Ziel der zweiten Befragung im Frühjahr 2003 war es, eine Beurteilung des Ausschreibungsverfahrens und eine Einschätzung des Erfolgs von den Beteiligten im Rückblick zu erhalten. Zudem sollte in Erfahrung gebracht werden, wie sich der neue Kollege bzw. die neue Kollegin nach fast einjähriger Tätigkeit am neuen Arbeitsplatz bewährt hat.

2.2 Das Auswahlverfahren in der Praxis

Die Antworten der an dem Auswahlverfahren beteiligten Personen auf die Fragen zum konkreten Verlauf des Verfahrens ergeben folgendes Bild: An den einzelnen in der Untersuchung erfassten Schulen, die eine Lehrerstelle über das Ausschreibungsverfahren besetzen wollten, wurden durchschnittlich vier Bewerber zu einem Gespräch eingeladen. Die Auswahlgespräche selbst dauerten ca. 30 Minuten. Allgemein geben die Schulleiter und Mitglieder der Auswahlkommission an, dass die Besetzung der Auswahlkommissionen, die Zusammenstellung der Bewerber und auch die Entscheidungsfindung ohne größere Konflikte recht unkompliziert verlaufen seien.

Betrachtet man die in der Praxis im Rahmen des Ausschreibungsverfahrens zu einem Auswahlgespräch eingeladenen und schließlich an den jeweiligen Schulen eingestellten Lehrerinnen und Lehrer, so zeigt sich, dass ein nicht unerheblicher Anteil der Bewerber den Schulen bereits im Vorfeld des Auswahlverfahrens bekannt war (vgl. Tab. 1). 23,8% der befragten Lehrkräfte geben an, dass sie vor dem Bewerbungsverfahren bereits als Praktikant, Referendar etc. an der Schule tätig waren.

Tabelle 1: Das Auswahlverfahren in der Praxis

Das Auswahlverfahren in der Praxis	Schulleitung 2002*	Mitglied der Auswahlkommission 2002*
Unter den eingeladenen Bewerbern waren Personen, die der Schule bzw. einzelnen Kollegen bereits bekannt waren.	35,1 %	41,5 %
Der neu eingestellte Kollege war der Schule bzw. einzelnen Kollegen bereits vor dem AV bekannt.	28,6 %	35,2 %
Es wurde der Wunschkandidat eingestellt.	66,7 %	70,9 %
Es wurde der Zweit-/Drittplatzierte eingestellt.	23,5 %	26,4 %
Es konnte keiner der Bewerber eingestellt werden.	12,6 %	14,2 %

* Die Zustimmung errechnet sich jeweils aus den prozentualen Ergebnissen der vollständigen und der fast vollständigen Zustimmung der Schulleitungen und der Mitglieder der Auswahlkommission und gilt für alle weiteren Tabellen dieses Formats.

Während in Niedersachsen mit der Einführung einer Beteiligung der Einzelschulen an der Auswahl neu einzustellender Lehrerinnen und Lehrer das Ziel verbunden war, den Schulen die Möglichkeit zu geben, ihnen bereits aus dem Vorbereitungs- oder dem Vertretungsdienst bekannte Lehrerinnen und Lehrer für eine Stelle vorzuschlagen (vgl. POLLMANN 1999), sollten im Rahmen des schulscharfen Auswahlverfahrens in Nordrhein-Westfalen durch die Vorauswahl der Bewerber auf der Basis der Examensnoten, der Fächerkombination und der in den Ausschreibungstexten geforderten Zusatzqualifikationen gewährleistet werden, dass nicht persönliche Verbindungen zu den ausschreibenden Schulen für die Auswahl der Bewerber entscheidend sind. Dass dies nicht immer gelingt, deutet sich bereits in der Kritik an dem neuen Auswahlverfahren an. Hier wird bemängelt, dass die Personalwünsche der Schulen etwa bei der Auswahl eines bekannten Kandidaten nur durch ‚Tricks‘ erfüllt werden könnten und formale Anforderungen eingehalten werden müssten, die für die tatsächliche Auswahl letztlich irrelevant sind (vgl. BELLENBERG/BÖTTCHER/KLEMM 2001).

Die erhobenen Angaben zu den Bewerbern machen jedoch auch deutlich, dass ein weit größerer Anteil der schließlich eingestellten Lehrerinnen und Lehrer den einzelnen Schulen im Vorfeld nicht bekannt war, so dass dem Verfahren selbst nicht angelastet werden kann, es unterstütze allein die Auswahl der Bewerber, die bereits über persönliche Verbindungen zu einer ausschreibenden Schule verfügen. Dass Schulleitungen und andere Mitglieder der Kollegien sich für die Besetzung einer Stelle mit einem Bewerber aussprechen, mit dem sie unabhängig von dessen Notendurchschnitt bereits gute Erfahrungen gemacht haben, ist konsequent und nachzuvollziehen.

Wie aus Tabelle 1 weiter hervorgeht, gelingt es den ausschreibenden Schulen in der praktischen Umsetzung des Verfahrens zum größten Teil, ihren Wunschkandidaten einzustellen. Allerdings geben auch 12,6% der Schulleitungen und 14,2% der Mitglieder der Auswahlkommissionen an, keinen Bewerber eingestellt zu haben. Betrachtet man die Aussagen der Schulleitungen und der Mitglieder der Auswahlkommissionen zu der erfolgreichen oder nicht-erfolgreichen Einstellung eines (Wunsch-)Kandidaten differenziert nach Schulformen, so ergibt sich folgendes Bild (vgl. Tab. 2):

Tabelle 2: Einstellung eines Kandidaten differenziert nach der Schulform

Schulleitung 2002	Es wurde der Wunschkandidat eingestellt	Es wurde der Zweit- bzw. Drittplazierte eingestellt	Es konnte keiner der Bewerber eingestellt werden
Hauptschule	58,5 %	28,1 %	17,8 %
Realschule	60,9 %	22,7 %	17,8 %
Gesamtschule	73,2 %	22,0 %	9,8 %
Gymnasium	73,1 %	21,2 %	1,9 %
Berufskolleg	80,7 %	19,3 %	6,0 %

Wenn überhaupt, dann gelingt es vor allem den Haupt- und Realschulen häufiger *nicht*, einen Bewerber über das Auswahlverfahren einzustellen, während es für eine attraktive Schulform wie das Gymnasium kaum ein Problem darstellt, eine freie Stelle zu besetzen. Dies ist vor allem darauf zurückzuführen, dass die Bewerber selbst natürlich ein Interesse daran haben, an „guten“ Schulen, attraktiven Schulformen und ebensolchen Schulstandorten zu arbeiten, so dass diese Schulen auch ihre neuen Lehrer aus einem größeren Bewerberfeld auswählen können. Andere Schulen werden schulartbedingt bzw. aufgrund ihres Standorts benachteiligt. Erschwerend kommt hinzu, dass in Mangelbereichen auf Ausschreibungen an Haupt- und Realschulen zum Teil erst gar keine Bewerbungen er-

folgten und so auch kein Bewerber eingestellt, geschweige denn ein Wunschkandidat über die Bewerbergespräche ausgewählt werden konnte (vgl. ALLMANN 2000).

2.3 Kriterien der Personalauswahl und Inhalte der Auswahlgespräche

Das Bewerbergespräch im Rahmen des „schulscharfen“ Einstellungsverfahrens ist mehr als ein Vorstellungsgespräch. Es umfasst sowohl die Funktion eines Bewerbungsgesprächs, das dem eingeladenen Kandidaten die Gelegenheit bietet, seine Person und Qualifikation zu präsentieren und sein Interesse an der ausgeschriebenen Stelle deutlich zu machen. Darüber hinaus handelt es sich bei dem Bewerbergespräch im Rahmen des „schulscharfen“ Einstellungsverfahrens aber auch um ein Auswahlgespräch. Dies bedeutet, dass sich an das Gespräch mit dem Bewerber keine weiteren Methoden der Personalauswahl (wie standardisierte Testverfahren, multimodale Interviews, situative Verfahren sowie Assessment-Center etc.) anschließen, sondern die Personalauswahl bzw. der Vorschlag an die Bezirksregierung auf der Basis der persönlichen Eindrücke aus dem Gespräch (und der Bewerbungsunterlagen) getroffen wird.

Von den befragten Schulleitungen und den Mitgliedern der Auswahlkommissionen wird in Übereinstimmung mit diesen grundsätzlichen Überlegungen an erster Stelle ihrer Kriterien für die Personalauswahl der persönliche Eindruck bzw. das Auftreten des Kandidaten genannt, gefolgt von der Fächerkombination, dem Eindruck, den der Bewerber bzw. die Bewerberin mit Blick auf die pädagogische Kompetenz macht und der Passung zum Kollegium (vgl. Tab. 3). Die Passung der Bewerber zum Schulprofil und die Bereitschaft zur Mitarbeit am Schulprogramm spielen eine deutlich geringere Rolle.

Tabelle 3: Kriterien der Personalauswahl

Kriterien der Personalauswahl	
Persönlicher Eindruck/Auftreten des Kandidaten	93,8%
Die Fächerkombination	89,8%
Der Eindruck in Hinblick auf die pädagogische Kompetenz des Bewerbers/der Bewerberin	86,0%
Passung des Bewerbers/der Bewerberin in das Kollegium	69,4%
Der Eindruck im Hinblick auf die Fachkompetenz des Bewerbers/der Bewerberin	63,2%
Übereinstimmung zwischen persönlichem Profil, Zusatzqualifikation und Schulprogramm	57,2%
Der Eindruck im Hinblick auf die kommunikative Kompetenz des Bewerbers	51,9%
Passung des Bewerbers zum Schulprofil, wie es im Schulprogramm festgelegt ist	50,8%
Bereitschaft des Bewerbers zur Mitarbeit am Schulprogramm	46,0%
Die über den Notendurchschnitt nachgewiesene Kompetenz	34,7%
Die vom Bewerber/der Bewerberin in Aussicht gestellten außerunterrichtlichen Angebote	29,9%

Dass der Erfolg eines neu eingestellten Mitarbeiters nicht allein von der fachlichen, sondern in gleichem Maße auch von der persönlichen Eignung abhängig ist, ist in der wissenschaftlichen Diskussion zur Personalauswahl unbestritten. Die soziale Passung von Bewerberinnen und Bewerbern zum Kollegium und auch zu den Vorgesetzten spielt dabei ebenfalls eine nicht zu vernachlässigende Rolle (vgl. SCHWARB 1996; WATZKA 1988). Die Bedeutung der „Persönlichkeit“ bzw. des „persönlichen Eindrucks“ bei der Auswahl neu einzustellender Lehrerinnen und Lehrer ist allerdings nicht pauschal als Ausweis einer im Zuge des neuen Ausschreibungsverfahrens zunehmenden Subjektivierung der schulischen Personalentscheidungen zu kritisieren. Persönliche Eigenschaften, die in einem Auswahl- bzw. Bewerbungsgespräch zum Tragen kommen und nicht unbedeutenden Einfluss auf die Entscheidung nehmen können, stehen in einem engen Zu-

sammenhang mit der beruflichen Leistungsfähigkeit der Bewerber. Der Bewertung menschlicher Qualifikationen, die unter dem Stichwort der Persönlichkeit meist zusammengefasst werden, kommt daher eine besondere Bedeutung bei der Personalauswahl zu.

Neben den in Tabelle 3 erfassten allgemeinen Kriterien der Personalauswahl, die im Rahmen der Auswahlgespräche zum Tragen kamen, wurde die Eignung der Bewerber für die jeweils ausgeschriebenen Stellen anhand weiterer, differenzierterer Kriterien überprüft (vgl. Tab. 4).

Tabelle 4: Überprüfung der Eignung der Bewerber im Auswahlgespräch

Überprüfung der Eignung der Bewerber im Auswahlgespräch*	war sehr wichtig	war wichtig
Pädagogische Kompetenz	68,9%	30,3%
Kompetenz im Umgang mit Schülern	67,2%	30,5%
Methodisch-didaktische Kompetenz	46,3%	46,3 %
Bereitschaft des Bewerbers zu außerunterrichtlichem Engagement	39,6%	49,9 %
Bereitschaft zur Erteilung fachfremden Unterrichts	30,9%	30,9%
Fachliches Wissen	24,4%	56,1%
Bereitschaft zur Leitung einer beliebigen AG	23,1%	42,6%
Umgang mit Stress und Belastungen	22,5%	46,5%
Bereitschaft des Bewerbers zur Kooperation mit außerschulischen Einrichtungen	21,7%	48,2%
Kompetenz im Umgang mit Eltern	18,5%	43,5%
Zusatzqualifikationen	12,8%	56,4%
Bisheriges soziales Engagement	9,5%	46,5%

* Die Prozentangaben beziehen sich auf die Aussagen der Schulleiter/innen. Die Angaben der Mitglieder der Auswahlkommission weichen von diesen Daten nur unwesentlich ab.

Vor allem die pädagogische Kompetenz, die Kompetenz der Bewerberinnen und Bewerber im Umgang mit Schülern, die Bereitschaft der Bewerber zu außerunterrichtlichem Engagement und die Bereitschaft zur Erteilung fachfremden Unterrichts sind den Auswahlkommissionen besonders wichtig, während die Zusatzqualifikationen zumindest keine sehr wichtige Rolle spielen.

Tabelle 5: Im Auswahlgespräch häufig formulierte Erwartungen

„An mich wurde im Auswahlverfahren konkret folgende Erwartungen gerichtet...“	Diese Erwartungen konnte ich durch entsprechende Angebote auch erfüllen		
	Ja	Zum Teil	Nein
Engagierte und qualifizierte fachliche Arbeit	86,9%	9,7%	–
Bereitschaft zur Erteilung fachfremden Unterrichts	62,1%	10,7%	3,8%
Bereitschaft zur Mitarbeit bzw. Umsetzung des Schulprogramms	47,6%	37,8%	6,2%
Bereitschaft zu methodisch-didaktischer Innovation	43,1%	35,0%	4,5%
Bereitschaft zur Leitung einer AG	31,1%	11,5%	19,2%
Besondere Förderung lernschwacher Schüler	26,2%	40,7%	5,3%
Bereitschaft zur Kooperation mit außerschulischen Einrichtungen	20,4%	39,8%	15,3%
Bereitschaft zu besonderen außerunterrichtl. Aktivitäten mit Schülern	20,4%	13,4%	7,2%
Sprachförderung	17,6%	45,0%	3,8%
Bereitschaft zur Intensivierung der Kooperation mit der Elternschaft	16,0%	38,0%	11,3%
Bereitschaft zu besonderem Engagement in der Fachgruppe	14,7%	21,1%	9,2%
Aktive Gestaltung interkulturellen Lernens	8,6%	33,3%	9,5%

In den Auswahlgesprächen wird jedoch nicht nur versucht, verschiedenen Kompetenzen der Bewerber und ihre Bereitschaft zur Übernahme unterschiedlicher Aufgaben einzuschät-

zen, sondern es werden auch konkrete Erwartungen an die Kandidaten formuliert. Eine Auswahl der von den über das Ausschreibungsverfahren eingestellten Lehrkräfte am häufigsten genannten Erwartungen, unter denen vor allem neben der „engagierten und qualifizierten fachlichen Arbeit“ die vielfach von den Kandidaten erwartete Bereitschaft zur Erteilung fachfremden Unterrichts heraussticht, findet sich in der Tabelle 5.

Zusammenfassend kann man mit Blick auf die Kriterien der Personalauswahl und die Inhalte der Auswahlgespräche im Rahmen des neuen Ausschreibungsverfahrens festhalten, dass die persönliche Überzeugungsfähigkeit im Auswahlgespräch und der persönliche Eindruck, den der Bewerber bei den Mitgliedern der Auswahlkommission hinterlässt, als Entscheidungsfaktoren bei der Personalauswahl ausschlaggebend sind. Daneben drückt sich der Bedarf der Schulen vor allem in den benötigten Fächerkombinationen aus. Von besonderer Bedeutung sind im Rahmen der Auswahlgespräche neben der Gewinnung eines persönlichen Eindrucks die Einschätzung der pädagogischen, der methodisch-didaktischen Kompetenz sowie der Kompetenz im Umgang mit Schülern.

Dass es neben der benötigten Fächerkombination insgesamt eher die grundlegenden-pragmatischen Bedürfnisse der einzelnen Schulen sind, die im Rahmen der Bewerberauswahl besonders zum Tragen kommen, wird auch durch die häufig erwartete Bereitschaft zur Erteilung fachfremden Unterrichts deutlich. Letzten Endes ist es für die Schulen zunächst einmal entscheidend, die Unterrichtsversorgung der Schüler in allen anzubietenden Fächern zu gewährleisten. Zu diesem Zwecke sollen die Auswahlkommissionen geeignete Bewerber auswählen, die darüber hinaus zur Schule und dem Kollegium passen. Dass außerschulische Zusatzqualifikationen oder das bisherige soziale Engagement der Bewerber dabei als Auswahlkriterien nicht sonderlich hoch bewertet werden, überrascht daher nicht. Zudem scheint ein planvoller Zusammenhang zwischen der Entscheidung für einen bestimmten Bewerber und dessen Bereitschaft, bei der Realisierung des Schulprogramms mitzuwirken, aus der Sicht vieler Schulen erst dann möglich zu sein, wenn die Mangelsituation in anderen Bereichen des schulischen Alltags gedeckt ist.

2.4 Bewertung des Auswahlverfahrens durch die Schulleitungen und die Mitglieder der Auswahlkommissionen

Zu den beiden Erhebungszeitpunkten 2002 und 2003 sind unter anderem auch Daten zur allgemeinen Einschätzung des Ausschreibungsverfahrens gewonnen worden. Die Schulleitungen, die Mitglieder der Auswahlkommission und die neu eingestellten Lehrkräfte konnten sich zur Organisation des Verfahrens und zu den Möglichkeiten, die das Verfahren im Hinblick auf die gezielte Auswahl eines geeigneten Bewerbers bzw. einer geeigneten Bewerberin bietet, äußern.

Grundsätzlich wird das Ausschreibungsverfahren im Vergleich zum Listenverfahren von allen Beteiligten sehr begrüßt. Als entscheidenden Grund geben 91,9% der Schulleitungen und 89,1% der Mitglieder der Auswahlkommission das erweiterte Mitspracherecht der Einzelschule bei der Personalauswahl an. Als weitere Vorteile des Ausschreibungsverfahrens betrachten die Schulen das persönliche Kennenlernen der Bewerber vor der Einstellung, die Auswahl der Personen sowie die Chance auf eine bedarfsgerechte Personalgewinnung. 87,1% der Schulleiterinnen und Schulleiter sowie 77,9% der Mitglieder der Auswahlkommission geben aber auch an, dass das Ausschreibungsverfahren mit einem hohen Arbeits- und Organisationsaufwand verbunden ist. Etwa die Hälfte der

Befragten stimmt allerdings zugleich der Aussage zu, dass der erhöhte Arbeitsaufwand in einem angemessenen Verhältnis zum Resultat (der Einstellung einer selbst gewählten neuen Lehrkraft) stehe. Die sich bereits in diesen Zahlen abzeichnende Zustimmung fällt jedoch schulformspezifisch unterschiedlich aus: Die Vertreter der Gymnasien sind mit 67,3% am häufigsten, die Vertreter der Hauptschulen mit 42,5% hingegen deutlich seltener der Auffassung, dass sich der große Arbeitsaufwand lohne, der mit dem Ausschreibungsverfahren verbunden ist. Diese unterschiedliche Einschätzung bedingt sich in erster Linie durch den unterschiedlichen Erfolg, den das Verfahren für die einzelnen Schulformen mit sich bringt. Während für die verhältnismäßig wenigen und sehr begehrten Stellen am Gymnasium – mit Ausnahme der Mangelfächer – ein ausreichendes Bewerberfeld zur Verfügung steht, können die Hauptschulen ihre ausgeschriebenen Stellen häufiger entweder überhaupt nicht oder nur mit Seiteneinsteigern besetzen.

Bei einem Vergleich der Einflussmöglichkeiten der Einzelschulen einerseits und der Bezirksregierungen andererseits ist die Meinung der befragten Schulleitungen und Auswahlkommissionen geteilt: Während die eine Hälfte der Befragten die Einflussmöglichkeiten von Schule und Bezirksregierung für ausgeglichen hält, hat die andere Hälfte der Befragten offensichtlich die Erfahrung gemacht, dass ihr eigener Entscheidungsspielraum von der Bezirksregierung immer wieder eingeschränkt wurde. In der Tabelle 6 sind vergleichende Aussagen zur Einschätzung des Ausschreibungsverfahrens aus den Befragungen der Jahre 2002 und 2003 zusammengefasst. Die in der Tabelle dargestellten Items wurden in beiden Erhebungsabschnitten wiederholt getestet, um erfassen zu können, ob sich die Einstellung bspw. zum Nutzen des Ausschreibungsverfahrens für die Einzelschule im Laufe eines Jahres positiv oder negativ verändert hat oder ob sie gleich geblieben ist.

Tabelle 6: Vergleichende Aussagen zur Einschätzung des Ausschreibungsverfahrens

Vergleichende Aussagen zur Einschätzung des Ausschreibungsverfahrens (AV)	Zustimmung der Mitglieder der Auswahlkomm.		Zustimmung der Schulleitung	
	2002	2003	2002	2003
Bedarfsgerechte Personalgewinnung durch AV	79,7%	87,4%	80,4%	84,3%
Unterstützung d. Profilbildungsprozesses der Schulen	78,8%	63,1%	73,5%	52,7%
AV ermöglicht die Auswahl eines geeign. Bew. aufgrund der Persönlichkeit	74,9%	78,6%	77,0%	72,5%
Einschätzung der persönlichen Eignung des Bewerbers ist möglich	73,4%	72,1%	68,8%	67,2%
AV ermöglicht die Auswahl eines geeign. Bew. aufgrund seiner Kompetenz	67,8%	74,3%	68,6%	72,5%
AV ermöglicht die Auswahl eines geeign. Bew. aufgrund seiner Qualifikation	62,7%	77,5%	76,5%	75,2%
Einschätzung der fachlichen Kompetenz ist möglich	51,4%	67,6%	46,1%	69,3%
Einschätzung der pädagogischen Kompetenz ist möglich	40,9%	57,5%	44,1%	60,1%

Während im ersten Erhebungsabschnitt 78,8% der Schulleiterinnen und Schulleiter sowie 73,5% der Mitglieder der Auswahlkommission der Auffassung waren, dass der Profilbildungsprozess der Schulen durch das Ausschreibungsverfahren unterstützt wird, ist die Zustimmung zu diesem Aspekt im Jahr 2003 bei beiden Befragtengruppen um rund 15-20% geringer. Ursächlich für die rückläufige Zustimmung kann zum einen die grundsätzlich eher geringe Bedeutung sein, die dem ursprünglichen bildungspolitischen Ziel des Ausschreibungsverfahrens – das systematische Vorantreiben der Schulprofilbildung und Schulprogrammarbeit der Einzelschule durch die Einstellung adäquater Kolleginnen und Kollegen – von Seiten der Schulen beigemessen wurde (vgl. hierzu ausführlich SCHAEFERS 2004; SCHAEFERS/TERHART 2004). Zum anderen zeigen weitere Ergebnisse aus den Befragungen 2002 und 2003, dass die neuen Kolleginnen und Kollegen offensichtlich häufig andere Auf-

gaben des schulischen Alltags (fachfremder Unterricht, Klassenlehrerfunktion, Leitung einer Arbeitsgemeinschaft etc.) als die konkrete Umsetzung des Schulprogramms übernehmen mussten.

Eine bedarfsgerechte Personalgewinnung über das Ausschreibungsverfahren sieht die große Mehrheit der Schulleitungen und der Auswahlkommissionen dauerhaft als gegeben an. Dieser Gesichtspunkt wird auch im Rahmen einer freien Antwortmöglichkeit zu den besonderen Vorteilen des Auswahlverfahrens von den Schulen genannt. Allerdings variiert das Maß der Zustimmung wiederum schulformspezifisch.

Des Weiteren geben ungefähr die Hälfte der befragten Schulleitungen und der Mitglieder der Auswahlkommission an, dass eine Einschätzung der fachlichen Kompetenz der Bewerberin im Auswahlverfahren, z.B. über fachdidaktische Fragen, möglich ist. Eine Beurteilung der pädagogischen Kompetenz im Rahmen des Verfahrens halten dagegen nur rund 40% der Befragten für möglich. Die Forderung mancher Schulen nach der Einführung von Probeunterricht innerhalb des Bewerbungsverfahrens könnte mit diesen doch recht schwierigen Einschätzungsmöglichkeiten in einem Auswahlgespräch in Zusammenhang stehen. Zu einer Beurteilung der persönlichen Eignung der Bewerber sehen sich hingegen rund 70% der Schulleitungen und Auswahlkommissionen befähigt. Dieses Ergebnis stimmt mit den anderen Befunden hinsichtlich der Bedeutung des persönlichen Eindrucks bzw. der persönlichen Eignung der Bewerber überein.

2.5 Das Auswahlverfahren im Urteil der eingestellten Lehrkräfte

Im Rahmen des ersten Erhebungsabschnitts 2002 hatten die neu eingestellten Lehrkräfte ebenfalls Gelegenheit, die Besonderheiten des Ausschreibungsverfahrens einzuschätzen. Im Gegensatz zu den Fragebögen der Schulleitungen und Auswahlkommissionen bezogen sich die Items hier weniger auf organisatorische Aspekte, sondern eher auf die Möglichkeiten, die ein schulbezogenes Bewerbungsverfahren für die Bewerber und Bewerberinnen mit sich bringt. Das Verfahren bietet nicht nur den Schulen die Chance, eine Lehrkraft zu finden, die möglichst gut zum Kollegium und zur Schule allgemein passt, sondern auch die suchenden Lehrkräfte ihrerseits können entscheiden, welche Schule sie sich als zukünftigen Arbeitsplatz vorstellen können. Wie groß der Entscheidungsspielraum der Bewerberinnen und Bewerber dabei ist, hängt von einem Faktorenkomplex aus Fächerkombination, der Bereitschaft, an den verschiedenen Schulformen zu arbeiten, Zusatzqualifikationen und dem Notendurchschnitt ab. In der Tabelle 7 finden sich allgemeine Einschätzungen der neu eingestellten Lehrkräfte zum Ausschreibungsverfahren.

Tabelle 7: Allgemeine Aussagen der neu eingestellten Lehrkraft zum Ausschreibungsverfahren

Allgemeine Aussagen der neu eingestellten Lehrkraft zum Ausschreibungsverfahren 2002	Zustimmung in %
Ich konnte meine Zusatzqualifikationen in das Bewerbungsgespräch einbringen.	92,6
In dem Bewerbungsgespräch konnte ich meine Stärken ausreichend zur Geltung bringen.	90,3
Mitsprachrecht der Schule bei der Stellenbesetzung sollte erweitert werden.	83,9
Ich konnte aktiv in den Gesprächsverlauf eingreifen.	83,0
Bewerbung an der Schule als Möglichkeit, die eigenen Kompetenzen einzubringen und das Schulprogramm zu stärken.	74,0
AV als Möglichkeit, neben der Teilnahme am Listenverfahren die Einstellungschancen zu erhöhen.	58,0
Es fiel mir schwer, mich überzeugend im Bewerbungsgespräch zu präsentieren.	16,3

Betrachtet man die Ergebnisse zum Verlauf des Bewerbungsgesprächs zusammenfassend, so wird deutlich, dass nahezu alle befragten Lehrkräfte dieses Gespräch als positiv empfunden haben. Insbesondere war es der großen Mehrheit der Bewerberinnen und Bewerber möglich, ihre Stärken und ihre unterschiedlichen Zusatzqualifikationen in das Gespräch einzubringen und sich somit bestmöglich zu präsentieren.⁴

Der Fragebogen für die neu eingestellten Lehrkräfte enthielt u.a. auch ein Item zur Selbsteinschätzung hinsichtlich der Frage, aus welchem Grund die Wahl der Schule gerade auf sie gefallen sei. Darauf antworteten 40,4%, dass sie offensichtlich dem Anforderungsprofil am besten entsprochen bzw. die von der Schule gewünschten Qualifikationen besessen hätten. 28,4% der Lehrkräfte betrachten ihre Fächerkombination als ausschlaggebend für ihre Einstellung. Als weitere Motive geben die Befragten zu 16,4% ihre bisherige Berufserfahrung und zu 10,4% ihre vorherige Verbindung zur Schule an. Lediglich 5,2% glauben, dass ihre guten Noten zu der Einstellung geführt haben. Bemerkenswert ist bei den Angaben der eingestellten Lehrkräfte, dass der persönliche Eindruck, der für die große Mehrheit der Schulen eine zentrale Rolle bei der Entscheidung für oder gegen einen Bewerber/eine Bewerberin gespielt hat, von den Lehrkräften selbst nicht als Grund genannt wird.

2.6 Bewährung der neu eingestellten Lehrkräfte und Verlauf der Berufseinstiegsphase

Die Einstellung von Lehrkräften über das Ausschreibungsverfahren ist – im Vergleich zum Listenverfahren – für 76% der Schulleitungen und 67% der Mitglieder der Auswahlkommission mit besonderen Erwartungen an die neue Lehrkraft verbunden. Die Schulen erwarten von ihrem zukünftigen Kollegen bzw. ihrer zukünftigen Kollegin vor allem die Umsetzung der im Auswahlgespräch gegebenen Zusagen im schulischen Alltag (vgl. Abschnitt 2.3). Darüber hinaus erhoffen sie sich eine stärkere Identifikation des neu Eingestellten mit ihrer Schule, da sich dieser gezielt für eine Bewerbung an dieser Schule entschieden hat. In diesem Zusammenhang steht auch die Annahme der Schulen, dass sich Kollegen, die über das Ausschreibungsverfahren eingestellt wurden, leichter in das Schulgeschehen eingliedern und eine größere Passung zum Schulprofil aufweisen. Und diese Erwartungshaltungen scheinen sich auch in vielen Fällen zu erfüllen. So geben 52,5% der Schulleitungen und 49,6% der Mitglieder der Auswahlkommission an, dass sich die neue Lehrkraft gut in das Kollegium integriert hat. Die überwiegend positive Bewertung der über das Ausschreibungsverfahren ausgewählten Lehrkraft drückt sich darin aus, dass insgesamt 86,3% der Schulleitungen und 80,6% der Mitglieder der Auswahlkommission sich auch im Rückblick wieder für den neuen Kollegen entscheiden würden. Auch sind die befragten Mitglieder der Auswahlkommissionen der Meinung, dass sich die eingestellten Lehrerinnen und Lehrer in vielen Aufgabenbereichen gemessen an den im Auswahlverfahren formulierten Erwartungen durchaus bewährt haben (vgl. Tab. 8). Einen Unterschied in der Bewährung zwischen den über das Ausschreibungsverfahren und den über das bisherige zentrale Zuweisungsverfahren eingestellten Lehrerinnen und Lehrer sehen in bestimmten Aufgabenbereichen allerdings nur etwas mehr als die Hälfte der befragten Schulleitungen und Mitglieder der Auswahlkommissionen.⁵

Tabelle 8: Bewährung der neu eingestellten Lehrkraft

Bewährung der über das AV eingestellten Lehrkräfte im Hinblick auf die im Auswahlgespräch an sie gerichteten Erwartungen	Schulleitung 2003	Mitglied der Auswahlkommission 2003
Fachliches Engagement	84,9%	81,5%
Pädagogisches Engagement	82,9%	72,3%
Passung und Integration ins Kollegium	81,0%	78,6%
Methodisch-didaktisches Engagement	65,1%	49,9%
Übernahme zusätzlicher Aufgaben	57,0%	54,7%
Engagement bzgl. der Weiterbildung	52,3%	46,1%
Außerunterrichtliches Engagement	46,0%	39,9%
Mitarbeit am Schulprofil	37,2%	33,5%
Mitarbeit am Schulprogramm	36,2%	31,2%

Von Seiten der neu eingestellten Lehrkräfte wird der Einstieg in den Beruf und Integration in das neue Kollegium durchweg positiv beurteilt. 95,2% der befragten Lehrkräfte geben an, besonders freundlich in das neue Kollegium aufgenommen worden zu sein und 96,5% bezeichnen ihr Verhältnis zur Schulleitung als gut. 86% der Befragten weisen zudem darauf hin, dass ihnen der Berufseinstieg durch die Schulleitung erleichtert worden sei und 85,6% geben an, im ersten Jahr viel Unterstützung seitens des Kollegiums erfahren zu haben. Die positive Bewertung der Berufseinstiegsphase der durch das Ausschreibungsverfahren neu eingestellten Lehrkräfte spiegelt sich auch in der Zustimmung zu den differenzierten Antwortmöglichkeiten wider, die in Tabelle 9 zusammengefasst sind.

Tabelle 9: Einschätzung der Berufseinstiegsphase durch die neu eingestellte Lehrkraft

Einschätzung der Berufseinstiegsphase durch die neu eingestellten Lehrkraft	Zustimmung in %
Ich habe die an mich im ersten Berufsjahr gestellten Anforderungen alles in allem ganz gut bewältigt.	89,5%
Ich habe meine Berufsentscheidung in diesem ersten Berufsjahr nicht bereut.	86,6%
Ich habe den Eindruck, dass ich genau den richtigen Beruf ergriffen habe.	83,5%
Zwar war das erste Berufsjahr für mich anstrengend, aber ich glaube dennoch, dass ich den richtigen Beruf ergriffen habe.	80,3%
Die Arbeitsbelastung war in diesem Jahr so hoch, dass ich in der Gefahr stehe, die Freude an der Arbeit zu verlieren.	20,3%
In diesem ersten Berufsjahr habe ich schon manchmal den Eindruck gehabt, dass ich besser einen anderen Beruf gewählt hätte.	5,1%

Allerdings geben auch 69% der neu eingestellten Lehrkräfte an, dass die Schulleitung von ihnen ein besonderes hohes berufliches Engagement erwartet. 60% führen dies auf die generelle Erwartungshaltung gegenüber neuen Kollegen zurück. Dem entgegen sind 22,3% der Meinung, dass diese Erwartung eine Folge ihrer Einstellung über das Ausschreibungsverfahren ist. Zudem geben 30,6% der neu eingestellten Lehrkräfte an, dass die Erwartungen vieler Kollegen ihnen gegenüber sehr hoch sind. 53,5% begründen dies mit der generellen Erwartungshaltung neuen Kollegen gegenüber. 11,3% sind der Auffassung, dass es die Folge ihrer Einstellung über das Ausschreibungsverfahren ist. Hier zeigt sich, dass der Berufseinstieg der neu eingestellten Lehrkräfte in zahlreichen Fällen durchaus ambivalent verlief: Auf der einen Seite beurteilen die Lehrerinnen und Lehrer ihren Berufseinstieg und die Aufnahme durch das Kollegium an ihrem neuen Arbeitsplatz als durchweg positiv. Auf der anderen Seite weisen die neu eingestellten Lehrkräfte aber auch auf eine hohe Erwartungshaltung von Seiten der Schulleitungen und der Kollegen

hin, die ein Teil der Befragten auf die Tatsache zurückführt, dass sie über das Ausschreibungsverfahren eingestellt wurden.

3 Fazit

Die Untersuchungsergebnisse zur Mitwirkung der Einzelschulen bei der Einstellung von Lehrerinnen und Lehrern machen deutlich, dass alle am neuen Auswahlverfahren unmittelbar Beteiligten, also die Schulleitungen, die Mitglieder der Auswahlkommission und nicht zuletzt die über das Ausschreibungsverfahren neu eingestellten Lehrerinnen und Lehrer, die Mitwirkungsmöglichkeiten bei der Personalauswahl positiv beurteilen. Zumindest wird die neue Praxis als Schritt in die richtige Richtung bewertet – verbunden mit der Forderung nach (noch) mehr Entscheidungsfreiheit und einer weiteren Verringerung der administrativen Vorgaben. Hier sind der Beteiligung der Schulen an der Personalauswahl allerdings deutliche Grenzen gesetzt. Wenn auch vielfach gefordert, so kann die Beteiligung der Einzelschulen an der Auswahl neu einzustellender Lehrerinnen und Lehrer nicht so weit gehen, dass man im Zusammenhang mit der Einführung der schulscharfen Ausschreibungsverfahren von einer „Entlassung der Schule aus der bürokratischen Steuerung hin zur Selbststeuerung“ sprechen kann (SEYLER 1998, S. 225). Auch ist es nicht zutreffend, von einer „Einstellung von Lehrkräften durch die Einzelschule“ (BUHREN 2002, S. 8), von einer selbstständigen Personalauswahl seitens der Schulen (SCHAVAN 2002) oder von einer „Personalbewirtschaftung durch die Schulen selbst“ (BUHREN/ROLFF 2000, S. 291) zu sprechen.

Die Verantwortung der Schulaufsicht bzw. der Bezirksregierungen als Einstellungsbehörden im Schulbereich bei der Auswahl und Einstellung der Lehrerinnen und Lehrer ist nicht auf die Einzelschulen zu übertragen, da das jeweilige Bundesland und nicht die Einzelschule oder die Schulleitung die Dienstherreneigenschaft im Sinne der Landesbeamtengesetze besitzt (vgl. ALLMANN 2000). Dass zudem die Bindung der Personalauswahl im Schulbereich an die Examensnoten aufgehoben wird und damit die Staatsexamina quasi für irrelevant bei der Lehrereinstellung erklärt werden, indem den Einzelschulen zugestanden wird, ihren Wunschkandidaten ohne Berücksichtigung des Notendurchschnitts frei aus dem Bewerberfeld auszuwählen, ist ebenfalls nicht zu erwarten. Davor stehen die Auswahlgrundsätze bei der Einstellung in den öffentlichen Dienst nach Eignung, Befähigung und fachlicher Leistung (Art. 33 Abs. 2 GG; Landesbeamtengesetz in NRW § 7), die zweifelsohne auch im Rahmen der schulscharfen Ausschreibungsverfahren Gültigkeit besitzen und auch zukünftig besitzen werden.

In den Ergebnissen der Untersuchung haben sich neben den überwiegend positiven Einschätzungen und den Forderungen nach einer Erweiterung der Entscheidungsfreiheit im Personalbereich auch einige Schwierigkeiten angedeutet, die etwa aus einem schulform- und fächerspezifischen Lehrermangel resultieren. Zur Zeit ist die Situation auf dem Lehrermarkte durch die Gleichzeitigkeit von Lehrermangel in bestimmten Unterrichtsfächern und einem Überschuss an ausgebildeten Lehrern mit anderen Fächerkombinationen gekennzeichnet: *Lehrermangel* herrscht in einzelnen Fächern (etwa in naturwissenschaftlichen Unterrichtsfächern) und darüber hinaus an bestimmten Schulformen (insbesondere an Hauptschulen). Der Lehrermangel an dieser Schulform lässt sich u.a. darauf zurückführen, dass ein Großteil der angehenden Lehrerinnen und Lehrer mit einer SII/SI-Lehrbefähigung (entsprechend der Stufenlehrausbildung in NRW) eine Ausübung ihres Berufs allein an

Gymnasien in Betracht zieht und die Hauptschulen als potentielle Arbeitsplätze häufig kategorisch ausschließt. Der *Lehrerüberschuss* spiegelt sich daher auch – neben dem Überschuss in bestimmten Unterrichtsfächern – in der übergroßen Zahl von Bewerbern an den Gymnasien wider.

Wenn die Zahl der Bewerber mit guten Einstellungsvoraussetzungen an allen Schulformen deutlich höher läge als die Zahl der zu besetzenden Stellen, wäre das schulscharfe Ausschreibungsverfahren seinen Zielsetzungen entsprechend praktikabel und die Auswahlkommissionen der einzelnen Schulen könnten unter den geeigneten Bewerbern auswählen. In Mangelsituationen kommen die Einstellungsbehörden der Länder jedoch nicht umhin, von administrativer Seite steuernd einzugreifen, um die gleiche Versorgung *aller* Schulen zu gewährleisten. Die Probleme, die aus der schulform- und fächerspezifischen Mangelsituation resultieren, können allerdings dem Ausschreibungsverfahren selbst nicht angelastet werden.

Anmerkungen

- 1 Vgl. den programmatischen Titel des Beitrags von SCHAVAN (vgl. 2002).
- 2 Zur Entwicklung in den Bundesländern siehe SEYLER (vgl. 1998), KRÜTZFELD/SWANE (vgl. 1998), POLLMANN (vgl. 1999), DASCHNER (vgl. 2000), GEIBBAUER/HITTLER (vgl. 2001), SCHAVAN (vgl. 2002), EPPINGER (vgl. 2002), REICHERT (vgl. 2002).
- 3 Gegenwärtig bilden die Schulleiterin oder der Schulleiter grundsätzlich den Vorsitz der Auswahlkommission. Jeweils ein weiteres Mitglied wird von der Lehrerkonferenz und der Schulkonferenz entsandt. Zusammen sind diese drei Mitglieder der Auswahlkommission obligatorisch und stimmberechtigt. Möglich ist zudem noch die Teilnahme von zwei weiteren stimmberechtigten Personen: ein Mitglied der oberen oder unteren Schulaufsicht und der oder die Gleichstellungsbeauftragte.
- 4 Einschränkend muss generell mit Blick auf die i.d.R. positiven Aussagen der neu eingestellten Lehrkräfte bemerkt werden, dass in der hier in Rede stehenden Untersuchung allein die erfolgreichen Bewerberinnen und Bewerber erfasst wurden, die dem Auswahlverfahren grundsätzlich positiver gegenüber stehen dürften, als diejenigen, die keine Anstellung über das schulscharfe Ausschreibungsverfahren fanden.
- 5 Die Beurteilung der Bewährung der neu eingestellten Lehrkräfte basiert auf den Einschätzungen der beteiligten Mitglieder der Auswahlkommissionen. Vergleichsdaten zu Lehrkräften, die nach dem zentralen Auswahl- und Zuweisungsverfahren eingestellt wurden, liegen nicht vor.

Literatur

- ALLMANN, V. (2000): Personalauswahl: Lehrereinstellungsentscheidung in der Schule. Das „schulscharfe“ Einstellungsverfahren in Nordrhein-Westfalen. In: Schulverwaltung. Spezial. Sonderausgabe 2, S. 19-22.
- BELLENBERG, G./BÖTTCHER, W./KLEMM, K. (2001): Stärkung der Einzelschule. Neue Ansätze der Ressourcen Geld, Zeit und Personal. – Neuwied.
- BUHREN, C. G. (2002): Neue Wege der Personalauswahl. Aufgaben für die Schulleitung. In: Schulmanagement, 33. Jg., H. 6, S. 8-10.
- BUHREN, C. G./ROLFF, H.-G. (2000): Personalentwicklung als Beitrag zur Schulentwicklung. In: ROLLF, H.-G./BOS, W./KLEMM, K./PFEIFFER, H./SCHULZ-ZANDER, R. (Hrsg.): Jahrbuch der Schulentwicklung. Band 11. – Weinheim, S. 257-296.
- CASTETTER, W./YOUNG, I. P. (2000): The Human Resource Function in Educational Administration. – Columbus.
- DASCHNER, P. (2000): Personalentwicklung im Schulbereich. Vier Vorhaben zur Stärkung der Eigenverantwortung und Selbständigkeit der Schulen. In: Hamburg macht Schule, 12. Jg., H. 1, S. 27-32.
- DELLI, D. A. (2000): Criteria for Adopting Commercial Instruments for Teacher Selection. In: AASA Professor, Vol. 25(1), S. 30-34.

- DELLI, D. A./VERA, E. M. (2004): Psychological und Contextual Influences an the Teacher Selection Interview: A Model for Future Research. In: Journal for Personell Evaluation in Education, Vol. 17, S. 137-155.
- EPPINGER, M. (2002): Mehr Flexibilität für Schulen und Lehrkräfte. Neuerungen im Lehrereinstellungsverfahren. In: Magazin Schule, 7. Jg., S. 10-11.
- GEIBBAUER, H./HITTLER, K. (2001): Die schulbezogene Stellenausschreibung für Lehrkräfte an Gymnasien. Erfahrungen im Bereich des Oberschulamtes Stuttgart. In: Schulverwaltung. Ausgabe Baden-Württemberg, 10. Jg., H. 6, S. 133-135.
- GOEBEL, H.-H./SCHENK, F. W. (1997): Lehrereinstellungsverfahren in Nordrhein-Westfalen. Schulscharfes Ausschreibungsverfahren. In: Schulverwaltung NRW, H. 12, S. 323-326.
- HERCHER u.a. 2004 = HERCHER, J./SCHAEFERS, C./TREPTOW, E./TERHART, E. (2004): Die Mitwirkung von Schulen bei der Einstellung von Lehrerinnen und Lehrern: Erfahrungen und Wirkungen. Bericht an das Ministerium für Wissenschaft und Forschung des Landes NRW. – Münster: Westfälische Wilhelms-Universität.
- KRÜTZFELD, W./SWANE, J.-U. (1998): Dezentralisierung der Personalverwaltung in Schleswig-Holstein. In: KommunalPraxis, Nr. 7/8, S. 208.
- LANGE, H. (1995): Schulautonomie und Personalentwicklung für Schulen. In: DASCHNER, P./ROLFF, H.-G./STRYCK, T. (Hrsg.): Schulautonomie – Chancen und Grenzen. – Weinheim, S. 207-226.
- MÜLLER-FRERICH, G. (2000): Das „schulscharfe“ Einstellungsverfahren in Nordrhein-Westfalen. In: Schulrecht, 4. Jg., H. 10, S. 169-172.
- POLLMANN, M. (1999): Auswahl von Lehrkräften für die Einstellung an allgemein bildenden Schulen. Schule in erweiterter Verantwortung. In: Schulverwaltung. Ausgabe Niedersachsen, 9. Jg., H. 4, S. 100-103.
- REICHERT, H. (2002): Neuerungen im Einstellungserlass für das Jahr 2002. Bis zu einem Drittel der Stellen können Schulleitungen im Mangelbereich selbst ausschreiben! In: Schulverwaltung. Ausgabe Baden-Württemberg, 11. Jg., H. 2, S. 36-39.
- RISCHAR, K. (1990): Optimale Personalauswahl mit Assessment-Center. – Köln.
- SCHAEFERS, C. (2004): Die erweiterte Entscheidungskompetenz von Schulen bei der Besetzung von Lehrstellen: Welchen Stellenwert hat das Schulprogramm? In: BÖTTCHER, W./TERHART, E. (Hrsg.): Organisationstheorie. Ihr Beitrag zur Analyse und Gestaltung pädagogischer Felder. – Wiesbaden, S. 159-169.
- SCHAEFERS, C./TERHART, E. (2004): The Participation of Schools in the Recruitment of Teachers. Experiences and Effects. In: GRUEHN, S./KLUCHERT, G./KOINZER, T. (Hrsg.): Was Schule macht. Schule, Unterricht und Werteerziehung: theoretisch, historisch, empirisch. Achim LESCHINSKY zum 60. Geburtstag. – Weinheim 2004, S. 183-196.
- SCHAVAN, A. (2002): Jeder Schule ihre Lehrer. Weichenstellung für die Stärkung der Selbständigkeit der Schulen. In: Schul-Management, 33. Jg., H. 6, S. 13-14.
- SCHMIDT, K./ALBERS, T. (2002): Lehrereinstellung in Nordrhein-Westfalen. Das Ausschreibungs- und Listenverfahren. In: Schulverwaltung. Ausgabe Nordrhein-Westfalen, 13. Jg., H. 1, S. 15-18.
- SCHWARB, T. M. (1996): Die wissenschaftliche Konstruktion der Personalauswahl. – München.
- SEYLER, S. (1998): Auf dem Weg zur Personalentwicklung an den selbstverwalteten Schule. Wie kommen Lehrerschaft und Schulprogramm zueinander? In: RISSE, E. (Hrsg.): Schulprogramm – Entwicklung und Evaluation. – Neuwied, S. 225-234.
- TERHART, E. (2004): Die Mitwirkung von Schulen bei der Besetzung von Lehrerstellen. Überlegungen im Anschluss an ein Forschungsprojekt. In: Schulverwaltung NRW, 15. Jg., H. 10, S. 280-283.
- YOUNG, I. P. (1983): Administrators' Perceptions of Teacher Candidates in Dyad and Panel Interviews. In: Education Administration Quarterly, Vol. 19(2), S. 46-83.
- YOUNG, I. P./DELLI, D. A. (2003): The Validity of the Teacher Perceiver Interview for Predicting Performances of Classroom Teachers. In: Educational Administration Quarterly, Vol. 38, S. 586-612.
- WATZKA, K. (1988): Plädoyer für eine partizipative Personalauswahl. In: Personalführung, 21. Jg., S. 100-101.

Anschrift der Verfasserin und des Verfassers: Eva Treptow, Hohe Egge 19, 58456 Witten, e-mail: e.treptow@arcor.de; Martin Rothland, Westfälische Wilhelms-Universität Münster, Institut für Schulpädagogik und Allgemeine Didaktik, Bispinghof 5/6, 48143 Münster, e-mail: Martin.Rothland@uni-muenster.de