*-**de* Rekrutierung neuer Lehrpersonen *fr* Recrutement de nouveaux enseignants et enseignantes *-*

Einleitungstext

Die Personalauswahl sorgfältig und fundiert zu gestalten ist für die Qualität einer Schule enorm wichtig. Falsch besetzte Stellen generieren hohe direkte und indirekte Kosten. Gem. Hilb (2001) besteht die Personalgewinnung aus fünf Unterfunktionen: Personalbedarfsermittlung, -werbung, -auswahl, -anstellung und -einführung. Unter dem Begriff Rekrutierung werden die Tätigkeiten rund um die Personalwerbung und -auswahl subsummiert. Ein gutes Rekrutierungsverfahren ist standardisiert sowie mehrperspektivisch und -methodisch.

Allgemeiner Beschrieb

Prozessplanung und -organisation der Rekrutierung

Es lohnt sich, den Rekrutierungsprozess zu planen, d.h. sich den Ablauf mit den Terminen zu überlegen mit dem Schema wer, wann, wo und wie involviert ist. Dieser Ablauf kann als Prozess allen Beteiligten zugestellt werden. Insbesondere die Rollenklärung ist wichtig, wer in welchem Ausmass Einfluss auf die Entscheidung hat. Hilfreich hierzu sind die Stufen der Mitwirkung in einem Rekrutierungsprozess gemäss Hoffmann (2016).



Erstellung Anforderungsprofil

Das Anforderungsprofil einer Stelle ist die Basis für die Ausschreibung, die Analyse und die Anstellungsentscheidung. Es lohnt sich, dieses sorgfältig zu erstellen. Hierbei wird gem. Capaul & Seitz (2011) zwischen drei Arten von Kriteriengruppen unterschieden: Formale Kriterien (z.B. Arbeitszeugnisse, Referenzen), Muss-Kriterien (z.B. hinreichende Ausbildung) und Wunsch-Kriterien (z.B. Geschlecht, Spezialkenntnisse, Zusatzausbildungen).
Schuler (2018) unterschiedet ebenfalls drei Kategorien an Anforderungen. Es sind dies:

> Tätigkeitsspezifische Anforderungen: Fähigkeiten, Fertigkeiten und Kenntnisse
> Tätigkeitsübergreifende Anforderungen: generell erfolgsrelevante Eigenschaften im Beruf, Entwicklungspotenzial
> Befriedigungspotenzial: Wie hoch ist die Motivation für die Stelle bzgl. der Interessen, Bedürfnisse und Werthaltungen.

Häufig vergisst man den dritten Punkt zur Motivation für eine Stelle und konzentriert sich zu fest an den tätigkeitsspezifischen Anforderungen.

Ergänzt kann das Profil noch anhand der Frage nach ‘Critical Incidents’ werden:

> Was ist für die/den künftige/n Stelleninhaber/in besonders fordernd, resp. könnte ihn/sie an die Grenzen bringen? Was ist richtig stressig?

Ausschreibung und Inserat

Ein Inserat umfasst neben der Beschreibung der Tätigkeit und den Anforderungen an den Bewerbenden und organisatorische Details wie Angabe der Bewerbungsfrist etc. einleitend eine kurze Beschreibung, wer der Arbeitgeber ist. Um ein Profil zu erarbeiten kann das Raster nach I. Fliegen (2018) hilfreich sein. Es ist dies eine sehr einfache Form, ein ‘Employer Branding’ vorzunehmen, denn auch die Schule selbst bewirbt sich um die neue Lehrperson und nicht nur die Lehrperson um die Stelle. Diese Details können dann auch im Bewerbungsverfahren zusätzlich eingesetzt werden.



Die Stellen für Lehrpersonen im Kanton Bern werden immer auf der folgenden Internetseite publiziert. Hier können Beispiele für Ausschreibungen verglichen werden.

LINK Stellenmarkt

Auswahlverfahren

Ein Auswahlverfahren besteht idealerweise aus unterschiedlichen Bausteinen und ist damit multimethodisch. Auch sollten mehrere Personen eine Einschätzung vornehmen zu unterschiedlichen Zeitpunkten. Damit ist sichergestellt, dass man die bewerbende Person vielseitig abgestützt kennenlernen und einschätzen kann. Dies erhöht die Prognosevalidität.

Folgende Bausteine werden von Capaul & Seitz (2011) in einem Bewerbungsverfahren für Lehrpersonen empfohlen:

Analyse der Bewerbungsunterlagen

Neben den formalen und Muss-Kriterien geben auch die Gestaltung und die Vollständigkeit der Unterlagen Rückschlüsse. Idealerweise sollten nach der Vorselektion fünf bis sechs Bewerbende eingeladen werden. Bewerbenden, welche keineswegs in Frage kommen, sollte man sofort absagen. Jene Bewerbende, welche man noch zurückstellen möchte, sollten mit einer Email um Geduld gebeten und über das weitere Verfahren aufgeklärt werden.

Eine rasche Bearbeitung der Bewerbungsdossiers und ein zeitnaher Erhalt eines Feedbacks auf eine Bewerbung hinterlässt einen guten Eindruck, auch wenn es zu einer Absage kommt. Im HR spricht man hier von ‘Candidate Experience’, womit eine Kundenorientierung gegenüber Bewerbenden gemeint ist.

Gezieltes Selektionsgespräch (Interview) und eventuell Kurzvortrag mit Diskussion

Im Interview lassen sich inhaltliche und allgemeine Fragen klären und auch Fragen im Bereich der Beziehungsebene. Wichtig ist hier, dass jeweils ein gleiches Set an Fragen an die Bewerbenden gestellt wird, damit die unterschiedlichen Selektionsgespräche auch vergleichbar sind. Bei einem Einstellungsgespräch handelt es sich um einen respektvollen gegenseitigen Informationsaustausch und darum, dass **beide Seiten** versuchen herauszufinden was sie einander zu bieten haben und ob sie zueinander passen. Wie ein solches erstes Gespräch gegliedert sein kann, kann der Gliederung von I. Fliegen (2018) entnommen werden.



Dieses Gespräch lässt sich auch noch mit einem Kurzvortrag zu den pädagogischen Vorstellungen ergänzen. Auf dieser Grundlage kann beurteilt werden, wie das Rollenverständnis der Lehrperson ist und ob dieses zur Grundhaltung an der Schule passt.

Link zu Tippbox ‘Fragetechnik in Interviews’

Vorstellungslektionen

Capaul & Seitz (2011) empfehlen diesen Baustein, welcher jedoch in der Umsetzung aufwändig ist, aber gerade bei einer wichtigen Klassenlehrperson-Stelle ein wichtiger Bestandteil zur Einschätzung ist. Idealerweise sollten zwei Bewerbende zu einer Vorstellungslektion eingeladen werden, dabei sollte das Gesamtbild und der Gesamteindruck dieser Lektionen gewürdigt werden. Hilfreich kann hier auch die Beurteilung der Schüler und Schülerinnen sein anhand weniger Kriterien. Um hier einen möglichst validen Eindruck zu erhalten, sollten idealerweise zwei Lektionen erfolgen in unterschiedlichen Lerngebieten.

Eventuell Testaufgaben für Lehrpersonen mit besonderen Aufgaben

Sollte die Lehrperson noch eine besondere Aufgabe übernehmen (z.B. IT-Verantwortung, Bibliothek) dann könnte die Prüfung der Qualifikation für dieses Amt anhand einer Aufgabe erfolgen. Z.B. bei der IT-Verantwortung: «Entwerfen Sie ein Konzept für die IT an unserer Schule und gestalten Sie hierfür aufgrund Ihrer Erfahrung ein Budget.» Diese Aufgabe müsste rechtzeitig angekündigt werden.

Einholung von Referenzen

Zusätzlich zu den obgenannten Bausteinen kann die Einschätzung noch **mit einer oder zwei Referenzen** ergänzt werden. Diese Referenzen sollten anhand eines Formulars strukturiert und vergleichbar eingeholt werden. Rechtlich ist die Einholung von Referenzen erst zulässig, wenn der/die Bewerbende diese als Referenzperson angegeben haben und damit einverstanden sind. Es ist deshalb empfehlenswert, die Referenzen nach dem ersten Termin einzuholen. So kann im Bewerbungsgespräch dies noch abgeklärt werden und die Lehrperson kann die angegebenen Personen noch vorgängig informieren.



Einholung Sonderprivatauszug

Seitens BKD ist empfohlen, dass bei Neuanstellungen systematisch Referenzen eingeholt und ein aktueller Sonderprivatauszug (vormals: «Strafregisterauszug») angefordert wird. Zudem existieren für einzelne Berufsgattungen sogenannte «Schwarze Listen» (z. B. bei der Erziehungsdirektorenkonferenz für die Berufsgruppe der Lehrpersonen), die konsultiert werden.

Die aufgezeigten Bausteine für ein Auswahlverfahren sind sehr umfassend und lassen sich im hektischen Schulalltag manchmal nicht vollständig umsetzen. Selbstverständlich soll dieses Verfahren je nach Stelle unterschiedlich vertieft angewendet werden. Es müssen nicht immer alle Bestandteile eingesetzt werden. Hingegen ist ein Einstellungsgespräch und die Einholung von Referenzen ein Must.

Beim Vorgehen kann man ebenfalls situativ reagieren. Häufig erhält man auf Ausschreibungen für eine LP-Stelle nur wenige Bewerbungen und wenn dann eine sehr gute und passende Bewerbung hereinkommt, dann muss nicht abgewartet werden, bis die Einsendefrist und die Vorselektion vollständig abgeschlossen ist, sondern man kann hier schneller vorangehen und die bewerbende Lehrperson schon früher einladen, damit nicht wertvolle Zeit verloren geht.

Entscheidungsfindung

Die Kandidaten können hier mit einer Matrixdarstellung einander gegenübergestellt werden und anhand der Entscheidungskriterien aufgrund des Anforderungsprofils miteinander verglichen werden. In einer Beobachterkonferenz können die Eindrücke aller Beurteilenden eingeholt werden und mit der Matrix möglichst objektiv dargelegt werden. Zudem sind spätestens vor der Mitteilung des Einstellungsentscheides noch die personalrechtlichen Bestimmungen und die Einstufung beim Lohn zu klären.

In einem letzten Schritt gilt es die unterschiedlichen Gruppen zu informieren. In einem kleinen Kommunikationskonzept kann definiert werden, wer wie und wann informiert wird.

Link zu Personaleinführung

Gut zu wissen: Fragetechnik in Interviews

Gemäss Hoffmann (2018) können bei Bewerbungsinterviews unterschiedliche Fragearten eingesetzt werden. Eine Übersicht dieser Fragearten kann dem Merkblatt entnommen werden. Wichtig ist, dass man die gleichen Fragen bei den Bewerbenden einsetzt, damit die Interviews vergleichbar werden.



Gut zu wissen: Typische Wahrnehmungsfehler

Jeder Mensch hat Urteilstendenzen und blinde Flecken. Deshalb ist es einerseits wichtig, dass mehrere Beurteilende in ein Bewerbungsverfahren involviert werden und man sich andererseits dieser Tendenzen und blinden Flecken auch bewusst ist. I. Fliegen (2018) hat dies aufgelistet. Diese Übersicht lädt dazu ein, sich selbst einmal zu reflektieren



Das Institut für Weiterbildung und Dienstleistungen bietet Kurse zu diesem Thema an. Sie finden diese unter dem folgenden Link: https://www.phbern.ch/weiterbildung/weiterbildungssuche

Bei Bedarf kann eine Beratung oder ein spezifisches Holangebot zu diesem Führungsthema bei der PHBern angefordert werden. Damit kann spezifisch auf die konkrete Situation an der Schule eingegangen werden. Die Anfrage können Sie per Email oder telefonisch an den folgenden Kontakt richten.

Beratung für Schulleitungen, Behörden und Organisationen

Weiterführende Literatur

Capaul, R.; Seitz, H. (2011). *Schulführung und Schulentwicklung – Theoretische Grundlagen und Empfehlungen für die Praxis. (*, erweiterte und aktualisierte Auflage). Bern: Haupt Verlag.
Fliegen, Ina (2018). *Crashkurs Recruiting – Personalbeschaffung und –auswahl.* Freiburg, München, Stuttgart: Haufe Gruppe.
Fontanellaz E. (2016). *Personalmanagement.* In Hofmann H., Hellmüller P. & Hostettler U. (Hrsg.), *Eine Schule leiten. Grundlagen und Praxis.* (1. Auflage, S. 46 – 72). Bern, Schweiz: hep.
Gmür M., Thommen J-P. (2011). *Human Resource Management. Strategien und Instrumente für Führungskräfte und das Personalmanagement.* Auflage. Zürich: Versus.
Hilb, M. (2001). *Integriertes Personalmanagement. Ziele, Strategien, Instrumente* (9. Auflage). Neuwied Kriftel: Luchterhand.
Hofmann, Eberhardt (2008, 2016). *Einstellungsgespräche erfolgreich führen. Ein Praxisleitfaden für die Auswahl der besten Bewerber.* Auflage. Wiesbaden: Springer Gabler.
Schuler, Heinz (2018). *Das Einstellungsinterview - 2., überarbeitete Auflage.* Göttingen: Hogrefe Verlag.

Rechtliche Grundlagen

Arbeitsunterlagen

FAQ
Keine Inhalte

Überschrift
Kein Inhalt gefunden.

Archiv
Keine Inhalte

Feedback

Haben Ihnen diese Informationen weitergeholfen? Vielen Dank für Ihre Rückmeldung.

Rückmeldung
Ja Teilweise Nein

Senden

[themepressdefault:Feedbackformular]

Kontakt

Haben Sie Fragen oder fehlen Ihnen Informationen? Oder haben Sie einen Fehler entdeckt?

Hier wird das Kontakt-Formular angezeigt. Sie können sich aber auch per Tel/Mail bei uns melden: +41 31 633 83 12 / wpgl@be.ch

Kommentar required
Anzahl verfügbare Zeichen: 2000
Kontakt

☐ Ich möchte, dass Sie mich kontaktieren.
Anrede required
Keine
Herr
Frau
Vorname required

Nachname required

Firma/Organisation

Strasse und Hausnr.

PLZ required

Bitte nur Zahlen eintragen
Ort required

E-Mail-Adresse required

Telefon required

Bitte nur Zahlen eintragen.
Datenbearbeitung required

☐ Ich bin damit einverstanden,
dass meine IP-Adresse gespeichert wird und meine Angaben mittels E-Mail an die zuständige Stelle weitergeleitet werden.

Senden

[themepressdefault:Kontaktformular]

Themen

Was Sie auch noch interessieren könnte:

Massnahmen gegen die erschwerte StellenbesetzungEinführung in den LehrberufPersonaleinführung

Stellenbeschreibung