



## Leitfaden für schulische Findungsausschüsse

## Impressum

**Herausgeber:** Freie und Hansestadt Hamburg,  
Behörde für Schule und Berufsbildung (BSB),  
Landesinstitut für Lehrerbildung und Schulentwicklung  
Felix-Dahn-Straße 3, 20357 Hamburg

**Redaktion:** [Maja Dammann](#), [Sabine Güldenpfennig](#)

**Layout:** [Franke & Buhk](#), [Jens-Harald Buhk](#),  
Sottorfallee 1 b, 22529 Hamburg, Tel.: 040 478980,  
E-Mail: [jhbuhk@frankebuhk.de](mailto:jhbuhk@frankebuhk.de)

**Druck:** Schüthedruck GmbH, Hamburg

**4. veränderte Auflage:** 3.000

**Hamburg:** März 2012

**Arbeitsgruppe:** Die erste Fassung dieses Leitfadens wurde 1998 von einer Arbeitsgruppe unter Federführung von [Dr. Hajo Sassenscheidt](#) erarbeitet.

Alle Rechte vorbehalten. Jegliche Verwertung dieses Druckwerks bedarf – soweit das Urheberrecht nicht ausdrücklich Ausnahmen zulässt – der schriftlichen Einwilligung des Herausgebers.

# Inhalt

<b>Vorwort zur vierten Auflage</b> .....	4
<b>Ziele und Grundlagen</b> .....	5
Vorbereitung auf die Arbeit mit dem Leitfaden .....	6
Gesetzliche Grundlagen für die Auswahl von Schulleitungen und Abteilungsleitungen .....	6
<b>Die wichtigsten Schritte auf dem Weg zur Bestenauswahl</b> .....	9
<b>Das vorbereitende Gespräch im Findungsausschuss</b> .....	11
<b>Das Auswahlinstrument Dokumentenanalyse</b> .....	13
<b>Das Auswahlinstrument Interview</b> .....	17
Wie kann das Interview zu einem wirksamen Auswahlinstrument werden? .....	18
Interview-Technik verbessern .....	21
<b>So stellen Sie anforderungsbezogene Fragen</b> .....	27
Situationen herstellen .....	27
Das Verhalten in Situationen genau schildern lassen .....	31
Das Ergebnis der beschriebenen Situation schildern lassen .....	32
<b>Zusammengefasst: Die sechs Phasen des Interviews</b> .....	33
<b>Auswertung des Interviews</b> .....	35
<b>Von der Zusammenschau der Ergebnisse zur Entscheidungsfindung</b> .....	37
<b>Information der Bewerberinnen und Bewerber</b> ...	39
<b>Dokumentation des Auswahlprozesses</b> .....	41
<b>Anhang</b> .....	43
Gesetzestexte .....	43
Anforderungsprofile und Aufgaben- beschreibungen .....	51
Anlagen: Formulare zum Findungsverfahren .....	60
<b>Literatur</b> .....	98

# Vorwort

## zur vierten Auflage

Das Führen von Auswahlgesprächen ist nicht immer leicht. Es erfordert besondere Sorgfalt und diagnostisches Geschick. Der Leitfaden bietet Hilfestellungen für anforderungsbezogene Fragen und gibt Anregungen für die Verbesserung der Fragetechnik. Die Findungsausschüsse können den Leitfaden vom vorbereitenden Gespräch bis zur Entscheidungsfindung nutzen. Die Verfahrensschritte werden praxisnah beschrieben und anschaulich erklärt.

Die vierte Auflage des Leitfadens für schulische Findungsausschüsse enthält Erweiterungen sowie redaktionelle und fachliche Aktualisierungen. Die Grundidee bleibt gegenüber den früheren Auflagen bestehen: Schulische Findungsausschüsse haben eine wichtige Funktion und es ist hilfreich, sie mit Verfahrensregelungen und Gestaltungsmöglichkeiten auszustatten. Der Leitfaden weist die Verantwortungsbereiche für Findungsausschüsse aus, er benennt Möglichkeiten zur Verständigung über Anforderungen und Auswahlkriterien. Die Schritte auf dem Weg zur Personalauswahl helfen dabei, formal angemessen vorzugehen und situationsbezogen die richtige Entscheidung vorzubereiten. Die Beschreibung von Dokumentenanalyse und Interviewführung bietet Anregungen für das konkrete Auswahlverfahren.

Nicht nur Mitglieder von Findungsausschüssen können diesen Leitfaden sinnvoll nutzen, auch Bewerberinnen und Bewerber für schulische Leitungspositionen können die Verfahrensweise kennen lernen und Anregungen für Auswahlverfahren gewinnen.

Funktionsträger und Leitungen im Schulbereich haben eine anregende, gestaltende und vermittelnde Rolle. Es ist deshalb eine besondere Herausforderung für die Findungsausschüsse, die zukünftigen Aufgaben und Anforderungen vorauszudenken und aktuell die beste Entscheidung zu treffen. Ich wünsche den Findungsausschüssen eine anregende Lektüre und nachhaltigen Erfolg bei der Auswahl von Leitungspersonal für die Hamburger Schulen.



Prof. Dr. Josef Keuffer  
Direktor des Landesinstituts

# Ziele und Grundlagen

Dieser Leitfaden enthält Anregungen und Vorschläge, die einzelnen Phasen des Findungsverfahrens für schulische Führungskräfte wirksam zu planen und zu gestalten. Es gibt mehrere Gründe, bei der Besetzung solcher wichtiger Leitungsfunktionen mit größter Sorgfalt vorzugehen:

Für Schulen gilt wie für Unternehmen, dass ihr größtes Kapital die in ihnen tätigen Menschen sind. Die Risiken, die mit Personal-Auswahlentscheidungen verbunden sind, lassen sich deutlich vermindern, wenn sich die Gestaltung der diagnostischen Prozeduren an bewährten wissenschaftlichen Erkenntnissen orientiert und die einzelnen Verfahrensschritte mit größtmöglicher Sorgfalt geplant und realisiert werden.

Ein weiterer Grund macht die herausgehobene Bedeutung eines qualifizierten Auswahlverfahrens ersichtlich: Die Bewerberinnen und Bewerber ziehen aus der Gestaltung des Verfahrens Rückschlüsse auf den zwischenmenschlichen Umgangsstil, der in der Fachbehörde gepflegt wird. Die Wertschätzung, Fairness und Offenheit, die man den Bewerberinnen und Bewerbern im Auswahlverfahren entgegenbringt, wird sich auf ihr Interesse an der zu besetzenden Position, ihre persönlichen Erwartungen und Hoffnungen auswirken. Darüber hinaus ist davon auszugehen, dass Bewerberinnen und Bewerber ihre Erfahrungen an andere weitergeben. Sie beeinflussen damit das Image, das die Fachbehörde in der Öffentlichkeit und bei potenziellen zukünftigen Bewerberinnen und Bewerbern genießt.

Das Hamburger Schulgesetz gibt mit der Orientierung auf die selbstverantwortete Schule den schulischen Führungskräften eine besondere Verantwortung für die Entwicklung und die Qualität der Einzelschule. Daraus folgt, dass bei der Besetzung schulischer Leitungsfunktionen die Bestenauswahl hohe Priorität besitzt. Diese Schwerpunktsetzung wird durch Erfahrungen von Personalfachleuten bestätigt: Danach sind etwa 80 Prozent dessen, was eine Führungskraft können muss, durch effektive Personalauswahl zu gewährleisten; die übrigen 20 Prozent können durch verschiedene Formen der Personalentwicklung – vor allem Fort- und Weiterbildung – gesichert werden.

Des Weiteren hat das in der Ausschreibung formulierte Anforderungsprofil eine (auch rechtlich) herausgehobene Bedeutung, mit dessen Hilfe man den Auswahlprozess elementar steuern kann. Es ist daher wichtig, dieses genau und vorausschauend zu überlegen.

Der Findungsausschuss hat im gesamten Auswahlverfahren eine Schlüsselfunktion. Dieses Heft soll den Ausschuss darin unterstützen,

- ▶ sich über die spezifischen Anforderungen der zu besetzenden Leitungsfunktion zu verständigen
- ▶ die Auswahlkriterien an der zu besetzenden Position zu orientieren
- ▶ die Schritte des Vorgehens im Findungsverfahren aufeinander abzustimmen

## Bedeutung von Auswahlverfahren

Vgl. Art. 33 Abs. 2 GG  
und  
§11 Beamtenstatusgesetz

siehe auch Seite 7f.

## Verständigung über Anforderungen Auswahlkriterien

## Vorgehen

- Erfahrungen nutzen** ▶ vorliegende Erfahrungen mit den Auswahlinstrumenten „Dokumentenanalyse“ und „Interview“ zu nutzen
- Transparenz erzeugen** ▶ das Verfahren für die Bewerberinnen und Bewerber fair und transparent zu gestalten
- Interesse generieren** ▶ mit dem Findungsverfahren bei Bewerberinnen und Bewerbern das bereits vorhandene Interesse an den Aufgaben der zu leitenden Schule und an der zukünftigen Tätigkeit zu stärken und eine positive Organisationskultur widerzuspiegeln
- Empfehlung abgeben** ▶ die diagnostischen Bemühungen zu einer Empfehlung der oder des am meisten Geeigneten zusammenzufassen (Bestenauswahl).

### Vorbereitung auf die Arbeit mit dem Leitfadens

- Arbeit mit dem Leitfadens** Für eine wirksame Anwendung des Leitfadens sind mehrere Voraussetzungen zu bedenken:
  - Vorsitz** ▶ Die Vorsitzende oder der Vorsitzende stehen im Findungsausschuss in hervorgehobener Verantwortung. Ihre oder seine Arbeit hat eine Vorbildfunktion für die übrigen Mitglieder. Vom Vorsitz wird besondere Kompetenz in der Personalauswahl, in der Kenntnis formaler Aspekte des Auswahlverfahrens und in der Anwendung des Leitfadens erwartet. Der/die Vorsitzende verantwortet auch die rechtliche Einberufung der Vorbereitungssitzung.
  - Mitglieder** ▶ Die Mitglieder müssen Gelegenheit haben, sich vor dem Verfahren in den Leitfadens einzuarbeiten und sich hinreichend auf die Auswahlprozedur vorzubereiten.

### Gesetzliche Grundlagen für die Auswahl von Schulleitungen und Abteilungsleitungen

Hamburgisches Schulgesetz §89 s. S. 79

- §91 HmbSG:**
- Eignung von Schulleiterinnen und Schulleitern**
- Kompetenzen**

**Die Anforderungen an Schulleiterinnen und Schulleiter:** Das Schulgesetz beschreibt in §89 ausführlich die Aufgaben der Schulleitung. Um diesen Anforderungen entsprechen zu können, müssen bestimmte Kompetenzen vorausgesetzt werden. Entsprechend heißt es im Schulgesetz zur „Eignung von Schulleiterinnen und Schulleitern“:

„Zur Schulleiterin oder zum Schulleiter wird von der zuständigen Behörde nur bestellt, wer über die Ausbildung für das Lehramt hinausgehende Kenntnisse und Fähigkeiten erworben hat, die für die Leitung einer Schule erforderlich sind. Dies sind insbesondere Führungskompetenz, Teamfähigkeit, Konfliktfähigkeit, Innovationsfähigkeit, Organisationskompetenz sowie die Fähigkeit und Bereitschaft, mit schulischen wie außerschulischen Gremien zusammenzuarbeiten und schulische Aufgaben im Kontext bildungs-, sozial- und gesellschaftspolitischer Entwicklungen wahrzunehmen. Die Eignung kann auch im Rahmen von Qualifizierungsmaßnahmen oder besonderen Auswahlverfahren nachgewiesen werden. Bewerberinnen und Bewerber sollen sich insbesondere an einer anderen Schule, an anderen Bildungseinrichtungen, in der Verwaltung oder in der Wirtschaft bewährt haben und nicht aus der betreffenden Schule kommen. Ausnahmen können insbesondere zugelassen werden, wenn die fachliche Aufgabenstellung der Schule dies erfordert.“

Die Erwartungen an Schulleiterinnen und Schulleiter, deren Stellvertretungen und Abteilungsleitungen sind in Anforderungsprofilen und Aufgabenbeschreibungen festgelegt.

Anforderungen und Aufgabenbeschreibungen siehe Seite 51

**Das Auswahlverfahren** und die Bestellung werden in den §§92, 94 und 96 des Hamburgischen Schulgesetzes beschrieben. Für die Aktivitäten des Findungsausschusses bei der Bewerberauswahl sind vor allem die folgenden Aussagen wesentlich:

Auswahlverfahren und Aufgaben laut §§92, 94 und 96 HmbSG s. S. 81 f.

„Die Besetzung von Schulleitungsstellen wird von der zuständigen Behörde durch ein Findungsverfahren vorbereitet. Neu zu besetzende Schulleitungsstellen werden dazu unverzüglich ausgeschrieben.“

**Ausschreibung § 92, Abs. (1) HmbSG**

Voraussetzung für jedes Bewerbungsverfahren ist die termingerechte Bewerbung auf dem Online-Bewerberportal der BSB.

„Die Durchführung des Findungsverfahrens obliegt dem Findungsausschuss ...“

**Findungsverfahren § 92, Abs. (2) HmbSG**

„Die Vorsitzende oder der Vorsitzende lädt zu den Sitzungen mit einer Frist von wenigstens einer Woche ein. Die zuständige Behörde legt dem Findungsausschuss die Bewerbungsunterlagen und die aktuellen dienstlichen Beurteilungen der Bewerberinnen und Bewerber vor.“

**Findungsausschuss § 92, Abs. (4) HmbSG**

„Der Findungsausschuss schlägt der zuständigen Behörde die Bewerberin oder den Bewerber für die Bestellung zur Schulleiterin oder zum Schulleiter vor, die oder den er für am besten geeignet hält. In begründeten Ausnahmefällen können zwei Vorschläge erfolgen. Kommt der Findungsausschuss nicht innerhalb von zwei Monaten seit seiner ersten Sitzung zu einem Vorschlag, so entscheidet die zuständige Behörde unmittelbar nach § 94.“

**Vorschlag zur Bestellung § 92, Abs. (5) HmbSG**

(1) „Die Lehrerkonferenz, der Elternrat und die mindestens vierzehn Jahre alten Mitglieder des Schülerrates erhalten Gelegenheit, innerhalb von drei Wochen eine Stellungnahme zum Vorschlag des Findungsausschusses abzugeben; sie können die vorgeschlagene Person anhören. Die zuständige Behörde entscheidet unter Einbeziehung dieser Stellungnahmen und wählt die am besten geeignete Bewerberin oder den am besten geeigneten Bewerber aus. Sie setzt sie oder ihn für eine Bewährungszeit von zwölf Monaten vorläufig als Schulleiterin oder Schulleiter ein; die Bewährungszeit kann verkürzt werden. Soll die Bewährungszeit mehr als zwölf Monate betragen, ist dies besonders zu begründen.

**Auswahl, Bewährung und Bestellung § 94 HmbSG**

(2) Nach Ablauf der Bewährungszeit und nach Anhörung der Lehrerkonferenz und der Schulkonferenz, an beruflichen Schulen des Schulvorstands, wird die Schulleiterin oder der Schulleiter von der zuständigen Behörde bestellt, wenn sie oder er sich bewährt hat.

(3) Schlägt der Findungsausschuss eine Bewerberin oder einen Bewerber vor, die oder der sich bereits in entsprechender Stellung in der zuständigen Behörde, in der Lehreraus- und -fortbildung, an einer anderen staatlichen Hamburger Schule oder im Auslandsschuldienst bewährt hat, wird nach § 96a verfahren.



Grundsätzlich gilt für alle Auswahlverfahren im öffentlichen Dienst:

Bei jeder Personalauswahl ist immer das in Artikel 33 Absatz 2 Grundgesetz verankerte Gebot der Bestenauslese zu beachten. Danach hat jeder Deutsche nach seiner Eignung, Befähigung und fachlichen Leistung gleichen Zugang zu jedem öffentlichen Amt. Ergänzend führt § 11 Beamtenstatusgesetz aus, dass Ernennungen nach Eignung, Befähigung und fachlicher Leistung ohne Rücksicht auf Geschlecht, Abstammung, Rasse oder ethnische Herkunft, Behinderung, Religion oder Weltanschauung, Herkunft, Beziehung oder sexuelle Identität vorzunehmen sind.

§ 10 Absatz 1 Hamburgisches Beamtengesetz sieht vor, dass Bewerberinnen und Bewerber durch Stellenausschreibungen ermittelt werden sollen.



Die wichtigsten Schritte  
auf dem Weg  
zur Bestenauswahl





# Das vorbereitende Gespräch im Findungsausschuss

Vor Beginn eines Findungsverfahrens müssen die Kenntnis des Leitfadens und die Klärung von Informations- und Verständnisfragen im Findungsausschuss sichergestellt werden.

Folgende Fragen sollten dann in einem vorbereitenden und das Auswahlgeschehen qualifizierenden Gespräch erörtert werden:

- ▶ Was sind die Rollen der einzelnen Mitglieder im Findungsausschuss?
- ▶ Welche formalen Aspekte sind zu beachten (zum Beispiel Schweigepflicht)?
- ▶ Wie konkretisiert der Findungsausschuss das allgemeine Anforderungsprofil für die konkrete Schule?
- ▶ Wie sollen die einzelnen Anforderungen gewichtet werden?
- ▶ Welchen Typus von Führungskraft braucht diese Schule?
- ▶ Was sind die voraussichtlichen und wesentlichen Probleme, mit denen Schulleitung an dieser Schule in nächster Zeit zu tun haben wird?
- ▶ Auf welche Anforderungsmerkmale soll besondere Aufmerksamkeit gerichtet werden?
- ▶ Welche Situationen, welche Fragen können diese Anforderungsmerkmale gut erschließen?
- ▶ Wie wollen die vorliegenden Dokumente und Bewerbungsunterlagen genutzt werden?
- ▶ Wie bauen wir das Gespräch auf?
- ▶ Wer übernimmt welche Fragen?
- ▶ Wie können gängige Interviewfehler vermieden werden?
- ▶ Wie wollen wir die im Auswahlverfahren erhaltenen diagnostischen Informationen zu der Bewerberin oder dem Bewerber für das Auswertungsgespräch notieren/dokumentieren?
- ▶ In welcher Form wollen wir dann unmittelbar nach dem Bewerbungsgespräch die Auswertung durchführen?

**Anwendung des Leitfadens**

**Rollen**

**formale Aspekte**

**Anforderungen an Schulleitung**

**Gewichtung**

**schulspezifische Probleme**

**Anforderungsmerkmale**

**Unterlagen nutzen**

**Gesprächsaufbau**

**diagnostische Informationen nutzen**

**Auswertung**

mehr zur Interviewauswertung siehe Seite 35



# Das Auswahlinstrument

## Dokumentenanalyse

Der Findungsausschuss muss die Auswahlentscheidung bzw. seinen Vorschlag auf einen vollständigen Sachverhalt stützen, der insbesondere den gesamten für die persönliche und fachliche Eignung und Leistung bedeutsamen Inhalt der Personalakte umfasst. Es müssen daher die Personalakten aller Bewerberinnen und Bewerber herangezogen werden. Dabei kommt den in der Personalakte bzw. in den Bewerbungsunterlagen enthaltenen aktuellen Beurteilungen eine für die Personalauswahl entscheidende Bedeutung zu.

Nach der ständigen Rechtsprechung sind die dienstlichen Beurteilungen die maßgebliche Grundlage für die am Leistungsgrundsatz orientierten Auswahlentscheidungen. Auswahlgespräche und ähnliche Kriterien vermitteln – so die Gerichte – demgegenüber nur eine beschränkte Aussagekraft, da sie lediglich eine Momentaufnahme von der Persönlichkeit der Bewerberinnen und Bewerber darstellen und auch von Zufälligkeiten wie z. B. von der Tagesform der Bewerberinnen und Bewerber bzw. subjektiven Einschätzungen beeinflusst werden. Sie können deshalb grundsätzlich lediglich als weiteres Erkenntnismittel für eine leistungsbezogene Auswahl herangezogen werden, wenn die Bewerberinnen und Bewerber im Wesentlichen gleich beurteilt worden sind.

Bewerben sich Personen aus anderen Bundesländern muss der Findungsausschuss die unterschiedlichen Beurteilungen einem inhaltlichen Vergleich unterziehen sowie den sachlichen Aussagewert der Beurteilungsnoten in Bezug zueinander setzen. Dies muss im Rahmen eines Auswahlvermerks schriftlich dokumentiert werden.

Sollten im Verlauf eines Auswahlverfahrens Unklarheiten auftreten, neue Ausgangslagen bekannt werden, oder neue Anforderungen entstehen, so gibt es die Möglichkeit das Auswahlverfahren abubrechen und im Anschluss neu auszuschreiben. Ein solcher Schritt ist insbesondere zur Abwehr von Konkurrentenklagen sinnvoll. Sachliche Gründe, die nach höchstrichterlicher Rechtsprechung einem solchen Abbruch rechtfertigen, finden Sie im Anhang auf Seite 97.

Für alle schriftlichen Dokumente im Rahmen eines Auswahlverfahrens gilt:

- ▶ sie enthalten harte Fakten zu einzelnen Sachverhalten;
- ▶ sie dienen der Eindrucksbildung;
- ▶ sie regen an zu Vermutungen, die durch Nachfragen zu klären sind;
- ▶ sie verleiten aber auch zu Phantasien, Vorurteilsbildung und Aktivierung von Klischeevorstellungen, indem sie schon vor dem Kontakt ein Bild der Bewerberin oder des Bewerbers entstehen lassen, das mit der Realität nicht unbedingt deckungsgleich ist;
- ▶ sie ermöglichen keine verlässlichen Vorhersagen über das künftige Verhalten einer Bewerberin oder eines Bewerbers;
- ▶ sie ersetzen kein Gespräch.

**Grundlage sind dienstliche Beurteilungen**

**Bewerbungen aus anderen Bundesländern**

**Abbruch des Auswahlverfahrens**

**Unterlagen sichten und bewerten**

- Das Auswahlinstrument Dokumentenanalyse sollte deshalb vor allem mit folgenden Fragen genutzt werden:
- Hinweise und Fakten** ▶ Enthalten die Unterlagen anforderungsrelevante Hinweise und Fakten? Was wird ausgesagt zu privaten und beruflichen Situationen, in denen die Bewerberin oder der Bewerber Verhalten hat zeigen oder entwickeln können, das in der vorgesehenen Leitungsfunktion nützlich ist?
  - K.-o.-Kriterien** ▶ Enthalten die Unterlagen Hinweise auf K.-o.-Kriterien, die allen Anlass zur Skepsis hinsichtlich der Eignung geben? K.-o.-Kriterien können sein:
    - disziplinarische Fakten, die eine Beförderung zum Zeitpunkt der Bewerbung nicht zulassen;
    - fehlende laufbahnrechtliche Voraussetzungen;
    - schlechte Beurteilungen.
  - Entwicklung** ▶ Was wird über den Entwicklungsgang der Bewerberin oder des Bewerbers deutlich?
  - Schwerbehinderung Vermutungen** ▶ Liegt eine Schwerbehinderung vor?  
▶ Welche Anregungen geben die Dokumente für Vermutungen und Hypothesen, die dann im Interview als Gesprächsanlass dienen können?
  - Interpretation** ▶ Wie soll der Findungsausschuss die vorliegenden Daten in Hinblick auf die spezifischen Anforderungen der ausgeschriebenen Stelle interpretieren?

Im einzelnen kann der Findungsausschuss folgende Dokumente nutzen:

- Personalakte** Die **Personalakte** ist lediglich der oder dem Vorsitzenden des Findungsausschusses zugänglich. Sie enthält neben normalen Verlaufsdaten Hinweise auf „außergewöhnliche Ereignisse“ wie Fehlzeiten, Disziplinarmaßnahmen, Bewährungsverlängerung, Stundenermäßigung aus gesundheitlichen Gründen.

- Lebenslauf** Im **Lebenslauf** hat die Bewerberin oder der Bewerber die Möglichkeit, zu folgenden Sachverhalten Auskunft zu geben:

- ▶ Bildungsgang
- ▶ berufliche Tätigkeiten
- ▶ Fort- und Weiterbildungsaktivitäten
- ▶ außerschulische berufliche Tätigkeiten
- ▶ besondere Erfahrungen und Kompetenzen auf Grund sozialer, gewerkschaftlicher, politischer oder sonstiger gesellschaftlicher Aktivitäten
- ▶ spezielle Qualifikationen (z. B. Sprachen)
- ▶ private Situation.

- Diagnose** Empfehlungen zur diagnostischen Nutzung des Lebenslaufs:

- ▶ Enthält er Hinweise auf anforderungsrelevante Qualifikationen?
- ▶ Regt er zu Hypothesen an, die im Gespräch dann überprüft werden können?
- ▶ Beurlaubungszeiten sollten dahingehend reflektiert werden, ob in dieser Zeit Erfahrungen und Kompetenzen – bei Bewerberinnen beispielsweise insbesondere im Zusammenhang mit Kindererziehung – gewonnen wurden, die für die ausgeschriebene Stelle nützlich sind.
- ▶ Das Fazit aus dem Lebenslauf sollte der Bewerberin oder dem Bewerber selbst überlassen werden. Folgende Fragen zielen darauf ab:
  - Welche im Lebenslauf angegebenen Sachverhalte sind Ihrer Meinung nach besonders wichtig für die angestrebte Position?

- Auf Grund welcher der im Lebenslauf beschriebenen Erfahrungen halten Sie sich für die ausgeschriebene Stelle besonders geeignet?

Die Selbsteinschätzung kann dann im Interview auf Plausibilität überprüft werden.

Das **Fortbildungsportfolio** muss jede Lehrkraft in Hamburg seit 2006 führen. Dieses ist im Regelfall diagnostisch sehr ergiebig. Wenn es nicht Teil der Bewerbungsunterlagen ist, sollte danach unbedingt gefragt werden.

## Fortbildungsportfolio

Aus dem Fortbildungsportfolio ist erkennbar, ob

- ▶ die Bewerberin, der Bewerber bestimmte inhaltliche Entwicklungsthemen verfolgt hat
- ▶ bereits Vorqualifizierungen zu Führungs- und/oder Managementthemen vorliegen
- ▶ der Bewerber/die Bewerberin sein Verhältnis zur Führungsaufgabe geklärt hat, an Klärungsseminaren und/oder dem Seminar „Eine Schule leiten – Führung erproben“ teilgenommen hat
- ▶ an dem Projekt „Mentoring für Führungsnachwuchs“ oder Unternehmenspraktika teilgenommen wurde.

Daraus können sich aufschlussreiche Nachfragen ergeben.

Die **Anlassbeurteilung** muss für eine Bewerbung erstellt werden, wenn die letzte Regelbeurteilung mehr als ein Jahr zurückliegt. Für die Dokumentenanalyse besonders interessant sind:

## Anlassbeurteilung

- ▶ ob es spezifische wahrzunehmende Aufgaben und entsprechende Anforderungen gab, die für die ausgeschriebene Stelle relevant sind und die der Bewerber, die Bewerberin erfüllt haben
- ▶ die Ergebnisse in den Bereichen I (Arbeitsweise/Arbeitsergebnisse) und III (Umgang mit Anderen/Kommunikation), weil sie für die mögliche neue Rolle als Führungskraft Tendenzen angeben können
- ▶ der Bereich IV (Außerunterrichtliche Tätigkeiten)
- ▶ die Potenzialeinschätzung, hier insbesondere die Frage, ob Führungspotenzial attestiert wurde

In der Stellenausschreibung wird verlangt, dass „**einer Bewerbung ... konzeptionelle Vorstellungen zur ausgeschriebenen Position beizufügen**“ sind. Damit soll die Wahrscheinlichkeit qualifizierter Bewerbungen erhöht werden.

## konzeptionelle Vorstellungen

Die konzeptionellen Vorstellungen

- ▶ zeigen die Fähigkeit zur schriftlichen Darstellung;
- ▶ geben Aufschluss über die gedankliche Qualität und Aktualität von Vorstellungen zur Schule (Weiß die Bewerberin oder der Bewerber, was zurzeit „in der Diskussion“ ist?);
- ▶ sagen nichts aus über die realen Fähigkeiten der Bewerberin oder des Bewerbers, eine Schule zu leiten.

Der Findungsausschuss sollte deshalb nicht der Eindruckswirkung einer gelungenen schriftlichen Präsentation erliegen, sondern die konzeptionellen Vorstellungen vor allem als Gesprächsanlass nutzen. Beispielsweise kann man folgenden Fragen nachgehen:

## konzeptionelle Vorstellungen als Gesprächsanlass

- ▶ Wieweit wird der mit der Leitungsfunktion verbundene Perspektivenwechsel im beruflichen Rollenverständnis sichtbar?
- ▶ Ist „Leitungswillen“ erkennbar?
- ▶ Welche Ausprägung der künftigen Führungsrolle wird erkennbar?



- ▶ Welche Aussagen werden zu der konkreten Schule gemacht, um deren Leitung es geht?
- ▶ Wird Schule als System verstanden?
- ▶ Welche Vorstellungen von Schulqualität, von Schulentwicklung werden erkennbar?
- ▶ Welchen Stellenwert haben Lern- und Erziehungsprozesse?

# Das Auswahlinstrument

## Interview

### Interviews in der Personalauswahl: beliebt, weit verbreitet, fehleranfällig

In den meisten Unternehmen ist das Gespräch mit der Bewerberin oder dem Bewerber nach wie vor das beliebteste und am häufigsten angewandte Auswahlverfahren. Diese Vorliebe hat mehrere Gründe:

- ▶ **Multifunktionalität:** Das Interview lässt sich in unterschiedlichsten Anwendungskontexten und Auswahl-situationen einsetzen. **universell**
- ▶ **Flexibilität:** Das Interview ermöglicht es, bei Unklarheiten und Alternativen in der Gesprächssituation selbst nachzufassen. **flexibel**
- ▶ **Breitbandtechnik:** Es lässt sich ein breites Spektrum verschiedenster Aspekte und Fragen ansprechen. **umfassend**
- ▶ **Augenscheingültigkeit:** Das Interview findet als Auswahlinstrument große Akzeptanz bei Bewerberinnen und Bewerbern, gleichzeitig haben die im Gespräch gewonnenen Eindrücke eine hohe Plausibilität für den Interviewer. **scheinbar plausibel**

Zahlreiche Untersuchungen zur diagnostischen Qualität des Interviews als Auswahlinstrument kommen allerdings immer wieder zu ernüchternden Ergebnissen:

**Die Mehrzahl der berücksichtigten Informationen ist irrelevant:** Häufig werden Fragen ohne Bezug zu den Anforderungssituationen der in Frage stehenden Position gestellt; individuelle Interessen und Vorlieben des Interviewers oder weitschweifige Ausführungen der Bewerberin oder des Bewerbers, die mit dem eigentlichen Thema nichts zu tun haben, führen zu bedeutungslosen Informationen. Dazu tragen auch beiläufige und unbeabsichtigte Aussagen des Bewerbers bei, die mehr oder weniger zufällig ins Gespräch geraten und dann nach dem Prinzip „gesagt ist gesagt“ die Eindrucksbildung beeinflussen. **irrelevante Informationen**

**Die meisten Entscheidungen werden zu früh getroffen:** In Untersuchungen fand man heraus, dass die meisten Interviewer schon in den ersten Gesprächsminuten zu einer gefühlsmäßigen Richtungsentscheidung kommen, ob die Bewerberin oder der Bewerber „passt“ oder „nicht passt“. Diese Aus-dem-Bauch-Entscheidung lenkt dann mehr oder weniger bewusst die weiteren Fragen und Entscheidungsabläufe. Damit besteht das Risiko eines vorschnellen und selektiven Umgangs mit Informationen, Fragen und Eindrücken. **verfrühte Entscheidungen**

**Für einen großen Teil der Ergebnisse ist Sympathie verantwortlich:** Nicht selten werden Entscheidungen weniger auf der Grundlage anforderungsrelevanter Fakten als vielmehr aus einer gefühlsmäßigen Sympathie gegenüber der Bewerberin oder dem Bewerber gefällt. **Sympathie**

**Interviewer gewichten Negatives und Widersprüchliches stärker als Positives:** Der Versuch des Interviewers, Fehlentscheidungen zu vermeiden, verführt dazu, Informationen durch die Negativlupe zu betrachten. Das **Negativlupe**

kann zur Folge haben, dass auswahlrelevante Eindrücke zu Gunsten der Bewerberin oder des Bewerbers nicht angemessen gewichtet werden.

**Interviewer-  
dominanz**

**Die Interviewer reden länger als die Bewerber:** Dieser Sachverhalt wurde in vielen Tonbandaufzeichnungen von Interviews nachgewiesen. Besonders wenn sich in einer Auswahlkommission mehrere Interviewer mit der Bewerberin oder dem Bewerber beschäftigen, ist die Gefahr ungleicher Redeanteile groß. Dies mindert die Möglichkeiten, in der häufig knapp bemessenen Zeit möglichst viel über eine Kandidatin oder einen Kandidaten zu erfahren.

**fehlender  
Anforderungsbezug**

**Interviewer haben keine ausreichende Information über die Anforderungen:** Die Folge ist, dass Fragen gestellt werden, die keinen Bezug zu den Anforderungssituationen der ausgeschriebenen Stelle haben.

**Informationsflut**

**Die Informationsflut übersteigt die Verarbeitungskapazität:** Die Interviewer müssen in kurzer Zeit eine Fülle von sprachlichen und nicht-sprachlichen Informationen, Eindrücken und Reizen aufnehmen. Diese zu ordnen, zu gewichten, Wichtiges von Unwichtigem zu trennen, kann die Verarbeitungskapazität eines Menschen überfordern.

**Wie kann das Interview zu einem wirksamen  
Auswahlinstrument werden?**

Die Mängelliste sollte zeigen, was passieren kann. Dabei ist die Fehleranfälligkeit bei einem noch immer weit verbreiteten Interviewtypus besonders hoch: dem freien Vorstellungsgespräch. In dieser Form des Auswahlinterviews bleibt es den spontanen Einfällen der Gesprächsteilnehmer überlassen, welche Fragen an die Bewerberin oder den Bewerber gestellt werden.

Die Fehlerrisiken lassen sich jedoch erheblich einschränken, wenn das Interview als strukturiertes Gespräch nach einem vorbereiteten Ablaufplan durchgeführt wird.

**Rahmenbedingungen**

**Für einen günstigen äußeren Rahmen und eine gute Atmosphäre sorgen:**

**Gesprächsklima**

► Schon der äußere Rahmen, in dem das Gespräch stattfindet, hat Einfluss auf das Gesprächsklima. Der Bewerberin oder dem Bewerber sollte das Gefühl vermittelt werden, als Gast und möglicher zukünftiger Partner empfangen zu werden und nicht als Bittsteller. Wo immer möglich, sollten Auswahlgespräche in einem neutralen Besprechungsraum durchgeführt werden. In der Sitzordnung sollte zum Ausdruck kommen, dass ein Gespräch zwischen gleichberechtigten Partnern geführt wird. Auch das Anbieten von Getränken kann dazu beitragen, die anfängliche Anspannung bei Bewerberinnen und Bewerbern zu lösen.

**Notizen**

► Gesprächsnotizen während des Bewerbungsgesprächs sind notwendige Grundlage für die Bilanz. Um Irritationen zu vermeiden, empfiehlt sich folgendes Vorgehen:

- Begründen Sie kurz, warum Sie sich Notizen machen.
- Wer gerade einen Gesprächsanteil führt, sollte nicht gleichzeitig schreiben.

zur Auswertung des  
Gesprächs siehe Seite 35

- Die für Findungsverfahren häufig angesetzten 30 Minuten pro Person sind für eine anspruchsvolle Stelle wie die einer Schulleiterin oder eines Schulleiters nicht ausreichend. Es sollte also mehr Zeit eingeplant werden. Zwischen den einzelnen Gesprächen müssen Zeitpuffer eingefügt werden, die bei Bedarf für zusätzliche Fragen, für die Nachbereitung des Gesprächs oder die Vorbereitung auf das nächste Gespräch genutzt werden können. Der Zeitabstand zwischen den Gesprächen sollte daher großzügig bemessen sein. Es ist wenig sinnvoll, mehr als drei oder höchstens vier Gespräche hintereinander zu führen, da die Aufnahmekapazität der Beurteiler begrenzt ist. Die Missachtung dieser Regel führt unweigerlich zu einem gehäuften Auftreten von Wahrnehmungs- und Beurteilungsfehlern, die das Auswahlergebnis verzerren.

**Inhalt und Ablauf strukturieren:** Vor den Gesprächen sollte der Findungsausschuss einen Ablaufplan erstellen. Der Ablaufplan legt fest, in welcher Reihenfolge welche Aspekte der beruflichen und persönlichen Entwicklung, der Zielvorstellungen und der Motivation der Bewerberin oder des Bewerbers, aber auch wichtige Anforderungskomplexe (etwa Teamfähigkeit und Innovationsbereitschaft) angesprochen werden sollen. Mit der Erstellung des Ablaufplans werden mehrere Ziele verfolgt:

- ▶ Die Vorgabe eines thematischen Gerüsts dient der Fairness und Objektivität des Verfahrens. Es wird vermieden, dass durch zufällige Variationen im Gesprächsablauf einzelne Bewerberinnen oder Bewerber bevorzugt oder benachteiligt werden.
- ▶ Die thematische Gliederung erhöht die Informationsausbeute. Sie stellt sicher, dass in dem zeitlich begrenzten Gespräch möglichst viele Sachverhalte zur Sprache kommen, die für die Eignungsbeurteilung von Bedeutung sind.
- ▶ Die Mitglieder des Findungsausschusses können sich besser auf die Antworten der Bewerberinnen und Bewerber konzentrieren, wenn sie nicht gleichzeitig mit Zuhören und der Planung des weiteren Gesprächsverlaufs beschäftigt sind.
- ▶ Der Vergleich zwischen den Bewerberinnen und Bewerbern fällt wesentlich leichter, wenn bestimmte Themen in allen Gesprächen behandelt bzw. bestimmte Fragen von allen Bewerberinnen und Bewerbern beantwortet wurden.

Bei der Zusammenstellung eines Ablaufplans sollte der Findungsausschuss deshalb

- ▶ eine Annäherung an ein gemeinsames Verständnis von Eigenschaften wie Teamfähigkeit, Führungskompetenz und Konfliktfähigkeit herstellen;
- ▶ eine Verständigung erreichen, wie das Anforderungsprofil der Stellenausschreibung für die konkrete Schule „übersetzt“ wird, zum Beispiel: Braucht diese Schule jemanden, der oder die gut strukturieren kann und die vielen Ideen einer sehr vitalen Lehrerschaft bündelt? Oder: Ist eine Leitungskraft erforderlich, die Schwung in ein wenig innovatives Kollegium bringt?
- ▶ Themenschwerpunkte festlegen, das können sein:
  - eine Checkliste von Fragen, Hypothesen und noch fehlenden biografischen Fakten nach Auswertung der schriftlichen Unterlagen

**Gespräch strukturieren**

**Gerüst**

**thematische Gliederung**

**Konzentration**

**Vergleich ermöglichen**

**gemeinsames Verständnis**

**Verständigung auf Anforderungen**

**Themen-Checkliste**

- Fragen zu den wichtigsten Anforderungsmerkmalen
- Fragen zur Wechselmotivation: Warum möchte die Bewerberin oder der Bewerber auf diese Stelle?
- Fragen zum „Stallgeruch“: Passt die Bewerberin oder der Bewerber an diese Schule?
- Vereinbarung, wer welche Themen anspricht.

## Einkreisungstechnik

### Selbstauskünfte einschätzen

<sup>1</sup> Hofmann, E.: Einstellungsgespräche führen. Neuwied: Luchterhand 2002, Seite 20

### Rekonstruktion früherer Verhaltensweisen

### erlebte Situationen erörtern

#### Situation

zum Unterschied zwischen offenen und geschlossenen Fragen siehe rechte Seite und Seite 23

<sup>2</sup> nach Hofmann, a. a. O. Seite 36

#### Verhalten

<sup>3</sup> nach Hofmann, a. a. O. Seite 45

### konkrete Antworten fördern

**Mit der Einkreisungstechnik anforderungsrelevante Merkmale herausarbeiten:** Auch hierzu ist eine Vorabverständigung innerhalb des Personalausschusses erforderlich: An welchen Merkmalen wollen wir feststellen, ob die Bewerberin oder der Bewerber über eine anforderungsrelevante Eigenschaft verfügt?

Grundlage für die Einschätzung der Eignung ist das Verhalten in der Vergangenheit. Im Interview ist man dabei auf die Selbstauskünfte (verbale Daten) der Bewerberin oder des Bewerbers angewiesen. Aus Untersuchungen weiß man, dass es häufig Diskrepanzen zwischen Selbstauskünften und nachprüfbareren Sachverhalten gibt. Das „hat (mindestens) zwei Gründe: Einerseits besteht die Tendenz zu einer positiven Selbstdarstellung ..., die eine bewusste und absichtliche Verzerrung der Informationen darstellt. Andererseits sind dabei auch offensichtlich unabsichtliche Effekte der Selbstwahrnehmungsverzerrung am Werk.“<sup>1</sup>

Darum sind im Auswahlinterview Fragetechniken erforderlich, mit denen die Verlässlichkeit verbal gelieferter Daten erhöht werden kann. Vor allem das ausführliche Erörtern erlebter Situationen liefert Informationen, zumindest aber Eindrücke davon, wie sich jemand tatsächlich verhalten hat. Die Rekonstruktion früherer Verhaltensweisen führt zu einer sichereren Grundlage für eine Eignungsdiagnose als die häufig vorkommenden Fragen nach Meinungen, Absichten und Einstellungen.

Ob eine Bewerberin oder ein Bewerber also über die gewünschten Merkmale verfügt, erfährt man im Auswahlinterview am besten über das Erörtern von erlebten Situationen, in denen das betreffende Merkmal eine wichtige Anforderung darstellt. Dabei empfiehlt sich die Technik des Einkreisens. Sie besteht aus den drei Schritten Situation → Verhalten → Ergebnis.

**1. Situation:** Lassen Sie die Bewerberin oder den Bewerber Situationen finden, in denen die zu diagnostizierenden Anforderungsmerkmale eine wichtige Rolle spielen. Hilfreich ist dabei eine offene Fragenformulierung: „Beschreiben Sie eine konkrete Situation, in der Sie ...“.

Würde man fragen „Fällt Ihnen eine konkrete Situation ein, in der Sie ...“, könnte es der Bewerberin oder dem Bewerber relativ leicht fallen zu antworten „Nein, im Moment fällt mir dazu nichts ein“<sup>2</sup>.

**2. Verhalten:** Lassen Sie sich den Ablauf dieser Situationen und das Verhalten der Bewerberin oder des Bewerbers dabei ausführlich schildern. Um allgemeine (und daher meist nichts sagende) Aussagen zu verhindern, sollten Sie auf möglichst konkrete Schilderungen achten. Woran merkt man, ob man einen zufrieden stellenden Grad an Konkretisierung erreicht hat?<sup>3</sup>

Eine Antwort ist konkret, wenn Sie ein genaues Bild davon haben, wie sich der Befragte in einer speziellen Situation verhalten hat, welches sein persönlicher Beitrag oder seine subjektive Bewertung zu dieser Situation war oder ist. Sprachlich ist dies häufig

an der Verwendung des Wortes „Ich“ durch die Bewerberin oder den Bewerber zu erkennen.

Praktisch kann man zum Erreichen konkreter Antworten folgendermaßen vorgehen:

- Man stellt die Eingangsfrage;
- die Bewerberin oder der Bewerber antwortet;
- man lässt die Antwort noch einmal geistig Revue passieren und überlegt, ob sie Elemente enthält, von denen man noch keine deutliche Vorstellung hat. Das Kriterium kann sein, ob man in der Lage wäre, das in der Antwort geschilderte Verhalten oder Erleben der Bewerberin oder des Bewerbers einer anderen Person exakt mitzuteilen;
- man formuliert 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 bitte noch etwas genauer erklären.
- Geben Sie ein konkretes Beispiel für...

Vier gute Gründe für das Konkretisieren im Auswahlinterview finden Sie im Kasten auf Seite 22.

- 3. Ergebnis:** Lassen Sie sich das Ergebnis der Situation beschreiben. Auch hier sind wieder Konkretisierungshilfen nützlich, um die Verlässlichkeit der Selbstauskünfte zu erhöhen. Reflektieren Sie nach jeder besprochenen Situation, ob die Schilderung der Bewerberin oder des Bewerbers relevante und ausreichende Informationen zum intendierten Anforderungsmerkmal ergeben hat. Auch dazu ist eine Vorab-Verständigung im Personalausschuss hilfreich.

Beispiele und Anregungen zum Nachfragen ab Seite 27

### Ergebnis

## Interview-Technik verbessern

Die Interview-Technik lässt sich verbessern durch die Art zu fragen, den Gesprächsverlauf zu lenken und Beobachtungen zu verarbeiten.

**Offene Fragen** (oder öffnende Fragen) sind nützlich, wenn man möglichst viele Informationen und Eindrücke bekommen möchte („Bitte berichten Sie uns über Ihre Erfahrungen mit der Leitung der Konzeptgruppe Schulprogramm.“ Oder: „Bitte erzählen Sie uns mehr über den von Ihnen erwähnten Konflikt mit dem Elternvertreter“). Offene Fragen überlassen es der Bewerberin oder dem Bewerber, worauf sie oder er das Schwergewicht legen will.

Öffnen können auch Sätze, die gar keine Fragen sind, aber trotzdem Neugier ausdrücken<sup>4</sup>:

„Das verstehe ich nicht ganz.“

„Erzählen Sie mal.“

„Das interessiert mich.“

„Dazu möchte ich gerne mehr hören.“

Ebenso können kurze Impulse wie „Wirklich?“, „Was?“, „Na so was“, „Spannend“ oder „Aha“ den Gesprächsfluss fördern.

Anregend ist es ferner, wenn mit einer Antwort weitergearbeitet wird:

„Wenn Sie ... sagen, bedeutet das dann ...?“

„Wie könnte das in der Praxis aussehen?“

oder konfrontierend: „Wie verträgt sich das mit dem, was Sie vorher gesagt haben?“

### offene Fragen

<sup>4</sup> aus: Weidenmann, B.: Gesprächs- und Vortragstechnik. Weinheim: Beltz 2002, Seite 20 f.

## Effekte des Konkretisierens<sup>5</sup>

**Bessere Verwertbarkeit der erhaltenen Informationen:** Erstens dient das Konkretisieren zur besseren Beurteilung und Einordnung des Gesagten. Mit allgemeinen Antworten kann der Fragende wenig anfangen, der Informationsgewinn ist bei allgemeinen Antworten sehr gering. Die Konkretisierung steigert den Informationsgehalt der erhaltenen Antworten.

**Personenbezogene Informationen:** Zweitens kann der Befragte mit relativ allgemeinen Antworten sehr leicht über Dinge reden, die ihn selbst nur wenig betreffen; er kann zum Beispiel über Schulpolitik, Handlungsweisen anderer Kollegen, theoretische Ansichten etc. reden. Im Vorstellungsgespräch kommt es jedoch darauf an, die Bewerberin oder den Bewerber selbst möglichst genau kennenzulernen. Je konkreter die Antwort, desto mehr sagt sie über den Befragten aus, je unkonkreter sie ist, desto weniger Informationen liefert sie.

**Auswirkungen auf die Beziehungsebene:** Drittens wird mit dem Konkretisieren allgemeiner Antworten dem Befragten signalisiert, auf welcher Abstraktionsebene der Fragende bereit ist, das Interview zu führen. Je abstrakter das Interview geführt wird, desto weniger muss die Bewerberin oder der Bewerber von sich preisgeben. Der Grad des Konkretisierens durch den Interviewer zeigt der Bewerberin oder dem Bewerber, wie leicht (oder wie schwer) man sich in dem Gespräch „verstecken“ kann.

**Diagnostische Funktion:** Viertens sagt der Antwortstil der Bewerberin oder des Bewerbers natürlich auch etwas über deren Kommunikationsverhalten aus. Wenn er auf mehrere Fragen hin nicht zu einer Konkretisierung fähig ist, weiß der Interviewer zumindest, dass sich die befragte Person nicht oder nur sehr schwer präzise ausdrücken kann.

<sup>5</sup> nach Hofmann, a. a. O. Seite 42

- geschlossene Fragen** **Mit geschlossenen Fragen** überprüft man Fakten („Mit wieviel Stunden waren Sie damals in dem Projekt eingesetzt?“ oder „Sie haben nach einigen Jahren Industrietätigkeit noch einmal Pädagogik studiert und sind in den Schuldienst gegangen. Wollten Sie gerne mit Jugendlichen arbeiten?“). Geschlossene Fragen beinhalten oftmals eine Vermutung des Interviewers, die der Bewerber bestätigen oder zurückweisen soll.
- Eignungsfragen** ▶ Direkte Fragen zur persönlichen Eignung („Können Sie gut organisieren?“ oder „Sind Sie ein innovationsfreudiger Mensch?“) sind meist wenig ergiebig, da Bewerberinnen und Bewerber verständlicher Weise dazu neigen, Antworten im Sinne der vermeintlichen Erwartungen des Fragestellers zu formulieren.
- Ansichtsfragen** ▶ Fragen nach Ansichten und Einstellungen („Was halten Sie von kollegialer Schulleitung?“ oder „Welchen Führungsstil 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 die Bewerberin oder der Bewerber ihre oder seine Meinung unter den Stressbedingungen eines Auswahl-Interviews darstellen kann.
- mehr zu offenen („öffnenden“) Fragen im Kasten rechts
- Suggestivfragen** ▶ Ähnliches gilt für Suggestivfragen („Finden Sie nicht, dass viele Schulleiter zu konfliktscheu sind?“).
- Kettenfragen** ▶ Kettenfragen sollten ebenfalls vermieden werden („Warum haben Sie damals dieses Projekt zum fächerübergreifenden Unterricht an Ihrer Schule angestoßen? Und wie sind Sie mit den dabei auftretenden Problemen umgegangen?“).



## Offene (weite) und geschlossene (enge) Fragen<sup>6</sup>

### „Was erwarten Sie von Ihren Kollegen?“ versus „Arbeiten Sie gerne im Team?“

Werden zu viele **geschlossene Fragen** gestellt, können sie dem Gespräch einen Verhörcharakter geben. Dies trifft besonders dann zu, wenn der Fragende, um seine geschlossene Frage noch zu retten, ein „Warum?“ nachschiebt; die Bewerberin oder der Bewerber kann sich durch „Warum-Fragen“ leicht zur Rechtfertigung gedrängt fühlen. Da auf geschlossene Fragen meist nur mit „Ja“ oder „Nein“ geantwortet wird, muss sich der Fragende ständig weitere Fragen ausdenken, um den Gesprächsfluss in Gang zu halten.

Bei **offenen Fragen** ist die Wahrscheinlichkeit höher, dass der Befragte Inhalte äußert, die mit darauf aufbauenden offenen (oder auch geschlossenen) Fragen weiter ausgeleuchtet werden können. Der Befragte wird mehr zum Nachdenken angeregt. Mit einer offenen Frage schneidet man ein Themengebiet zunächst an. Der Befragte kann dann im ersten Schritt selbst wählen, wie intensiv und in welche Richtung er antworten will. Durch weiteres, dann auch geschlossenes Fragen kommt man zu dem eigentlich interessierenden Gesichtspunkt.

**Beispiel:** Auf die geschlossene Frage „Arbeiten Sie gerne im Team?“ kann der Befragte sehr schnell mit „Ja“ oder mit „Nein“ antworten (gerade auf diese Frage wird eine Bewerberin oder ein Bewerber heutzutage natürlich immer mit „Ja“ antworten). Eine Frage, die letztlich auf den gleichen Inhalt abzielt, aber dem Befragten über die reine Stellungnahme zur Teamarbeit potenziell wesentlich mehr mögliche Themenbereiche für die Antwort lässt, könnte lauten: „Welche Arbeitsbedingungen sind für Sie wichtig?“ Taucht in der Antwort das Thema „Teamarbeit“ nicht auf, kann mit einer weiteren – gegebenenfalls offenen – Frage nachgefasst werden („Was erwarten Sie von Ihren Kollegen?“). Die Logik der offenen Frage ist also, dass man zu dem interessierenden Aspekt ein Themengebiet sucht, das diesen Aspekt mit beinhaltet, aber auch andere Themen zulässt.

Nachfolgend einige **Beispiele**, die letztendlich auf den gleichen Inhalt abzielen. Zuerst ist die spontane geschlossene (enge) Frage aufgeführt; danach als Alternative eine offenere (weite) Frage, die die jeweilige geschlossene Frage beinhaltet, aber darüber hinaus noch einige weitere Antworten der Bewerberin oder des Bewerbers zulässt:

#### geschlossene Fragen

Welches Fach haben Sie studiert?

Haben Sie sich bei uns wegen des Standortes beworben?

Wollten Sie in einem Team arbeiten?

Können Sie am 1. anfangen?

Treiben Sie in Ihrer Freizeit Sport?

Können Sie eigenverantwortlich arbeiten?

#### offene Fragen

Was sind Ihre Interessengebiete?

Wie war Ihre Bewerbungsstrategie?

Was erwarten Sie von Ihrer Tätigkeit?

Wie flexibel sind Sie?

Wie sieht Ihre Freizeitgestaltung aus?

Wie arbeiten Sie am liebsten?

<sup>6</sup> nach Hofmann, a. a. O. Seite 24 ff.

- ▶ Fragen sollten sich auf konkretes, individuelles Verhalten beziehen (nicht „Welche Konfliktbewältigungsstrategien bevorzugen Sie?“, sondern besser „Was haben Sie getan, als Sie das letzte Mal einen Konflikt mit Ihrem Vorgesetzten hatten?“).
- ▶ Fragen nach Stärken und Schwächen werden gerne in der Form gestellt „Was sind Ihre größten Stärken und Schwächen?“ oder noch direkter „Was sehen Sie als Ihre größte Schwäche an?“. Das verführt zu Antworten, mit denen man sich, statt Selbstkritik zu üben, in ein positives Licht setzt, beispielsweise: „Eine Schwäche von mir ist Ungeduld mit Leuten,

#### Fragen nach konkretem Verhalten

#### Stärken und Schwächen erfragen

<sup>7</sup> in Anlehnung an Schuler, H.: Das Einstellungsinterview. Göttingen: Hogrefe 2002, Seite 170

**emotional besetzte  
Ausdrucksweisen  
meiden**

**nicht provozieren**

**eindeutiger  
Bezugsrahmen**

**keine Begründungen  
erfragen**

**Szenario-Fragen**

die langsamer arbeiten als ich.“ Aussichtsreicher ist eine Frage, die nicht nur etwas über das Selbstbild der Bewerberin oder des Bewerbers zu Tage fördert, sondern auch darüber, inwieweit sie oder er sich richtig eingeschätzt fühlt und eventuell meint, sich verteidigen zu müssen: „Welches Bild haben Ihre Bewunderer von Ihnen, welches Ihre Gegner?“ Nach der Antwort könnte man nachfragen: „Worin haben Ihre Kritiker Recht, worin Unrecht?“

Ein Schwächenanalyse kann man auch mit einer Verstärkung beginnen: „Mir scheint, in diesem Bereich waren Sie wirklich erfolgreich. An welcher Stelle hat es denn weniger gut geklappt?“<sup>7</sup>

► Emotional geladene Wörter oder Redewendungen sollten Sie vermeiden (nicht „Was halten Sie denn von diesem modischen Burnout-Gerede?“, sondern „Das Thema ‚Burnout bei Lehrern‘ wird in letzter Zeit häufiger diskutiert. Was ist Ihre Ansicht dazu?“).

► Ebenso sollten keine Fragen gestellt werden, mit denen man provozieren und jemanden aus der Reserve locken will. Man will die Bewerberin oder den Bewerber unter Rechtfertigungsdruck setzen und dadurch Gelegenheit verschaffen, Selbstsicherheit und Stresstoleranz unter Beweis zu stellen. Dies ist gefährlich, da der Bewerberin oder dem Bewerber signalisiert wird, dass sie oder er auf der Hut sein muss. Ein Gesprächspartner, den man durch provozierende Fragen in die Defensive drängt, wird vermutlich in der Folge wenig Bereitschaft zeigen, auf die gestellten Fragen offen und wahrheitsgemäß zu antworten. Es ist außerdem äußerst fraglich, ob aus der Selbstsicherheit, mit der auf provozierende Fragen reagiert wird, auf die Belastbarkeit im beruflichen Alltag geschlossen werden kann.

► Achten Sie auf einen eindeutigen Bezugsrahmen der Frage (nicht „Wie lernen Sie eigentlich?“, sondern besser „Wie haben Sie sich auf Ihre letzte Prüfung vorbereitet?“).

► 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 Szenario-Fragen. Man schildert der Bewerberin oder dem Bewerber eine typische Problemsituation, zum Beispiel:

- „An Ihrer Schule gibt es Lehrerüberhang. Die Behörde fordert Sie auf, zwei Kollegen abzugeben. Im Kollegium gibt es deswegen Unruhe, Verunsicherung und Mißtrauen. Was würden Sie als Schulleiterin oder Schulleiter tun?“

- „Ihre Schule hat derzeit einen hohen Krankenstand. Die Möglichkeiten, Vertretungsunterricht aus dem Bestand zu organisieren, sind weitgehend ausgeschöpft. Der Elternrat droht wegen Unterrichtsausfall mit einem Schreiben an die Behörde oder die lokale Presse. Wie würden Sie als Schulleiterin oder Schulleiter damit umgehen?“

Szenario-Fragen geben Aufschluss über die Geistesgegenwart und die Fähigkeit einer Bewerberin oder eines Bewerbers, Antworten im Sinne der beim Fragesteller vermuteten Erwartungen geben zu können sowie 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 Szenario-Fragen als diagnostisch anregende Hypothesenquelle genutzt werden, wenn

- das gestellte Problem hinreichend konkret beschrieben wird und so gut nachvollziehbar ist, dass sich Bewerberinnen oder Bewerber in die geschilderte Situation hineinversetzen können;
  - zusätzlich konkretisierende Fragen aus dem Repertoire der Einkreisungstechnik gestellt werden, beispielsweise „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?“;
  - sich die Befragenden darüber verständigt haben, wodurch sich eine „gute“ Antwort auf das Problem-Szenario 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 („Verstehe ich Sie richtig, dass Sie sich damals vor allem aus dem Wunsch nach Abwechslung an die Nachbarschule haben umsetzen lassen?“)
  - Zusammenfassen („Wenn ich mal zusammenfasse, dann bestanden Ihre Beiträge zur Entwicklung Ihrer Schule vor allem aus ...“)
  - Pausen aushalten („...“)
  - konkretisieren lassen („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.

## Lenkungstechniken

## nonverbale Signale beachten



# So stellen Sie anforderungsbezogene Fragen

Da die bereits erwähnte „Einkreisungstechnik“ den Kern eines diagnostisch ergiebigen Auswahlgesprächs darstellt, erhalten Sie dazu nun in einem besonderen Abschnitt Hilfen und Anregungen.

siehe Seite 20f.

## Situationen herstellen

Nachfolgend finden Sie Fragenbeispiele zu ausgewählten Themenschwerpunkten eines Interviews durch den Findungsausschuss. Die Themenschwerpunkte beinhalten beispielhafte Dimensionen aus vorstellbaren Anforderungsmerkmalen. Sie können mit den Fragen die Bewerberin oder den Bewerber 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 dazu anregen, selbst geeignete Fragen zu entwickeln. Manche Fragen berücksichtigen explizit Familienarbeit als Lernort<sup>8</sup>. Bitte beachten Sie, dass bei mehreren Beispielen zu einem Aspekt Fragen hintereinander gestellt werden (z. B. „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?“). Im realen Interview warten Sie, um keine Kettenfrage zu stellen, jeweils die Antwort auf eine Unterfrage ab und stellen dann die nächste Unterfrage.

## mögliche Themenschwerpunkte

### Anforderungsmerkmale

<sup>8</sup> Einige Fragen wurden angeregt durch: BST Potenzial Systeme Dr. Schiefer & Partner: Abschätzung der in Familienarbeit und im Ehrenamt erworbenen Qualifikationen. Unveröffentlichter Interviewleitfaden 2002

### berufliche Motivation

- ▶ Weshalb möchten Sie Schulleiterin (stellvertretender Schulleiter, Abteilungsleiterin etc.) werden?
- ▶ Was können Sie richtig gut?
- ▶ Was langweilt Sie?
- ▶ Was hat Sie in Ihrem Berufsleben bisher am meisten begeistert?
- ▶ Welches sind Ihre entscheidenden Antriebskräfte?
- ▶ Welche Wertvorstellungen halten Sie in Ihrem Beruf unbedingt hoch? Bitte berichten Sie Beispiele aus Ihrem bisherigen Berufsleben, die das veranschaulichen.
- ▶ Was macht Ihnen in Ihrer derzeitigen Funktion 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 Leitungsposition?
- ▶ Wie kam Ihre Berufswahl zustande? Welche Alternativen zum gewählten Beruf haben Sie erwogen? Welche Alternativen haben Sie verworfen? Warum?
- ▶ 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?
- ▶ Was macht Ihnen an Ihrer derzeitigen Arbeit die größte Freude, was ist die größte Belastung?
- ▶ Wie sind Sie mit Ihrer Entwicklung bisher zufrieden?
- ▶ Wie haben Sie sich auf den heutigen Tag vorbereitet und eingestellt?
- ▶ Welche gravierenden Fortschritte haben Sie seit Beginn Ihrer beruflichen Tätigkeit gemacht?
- ▶ Was sind Ihre größten Leistungen bisher?
- ▶ Was hätte – im Rückblick – Ihren beruflichen Aufstieg beschleunigen können?
- ▶ Welche Ziele haben Sie sich in den letzten 12 Monaten gesetzt? Was taten Sie dafür? Was haben Sie erreicht? Worauf führen Sie das zurück?
- ▶ Welche für Sie entscheidenden Ziele (beruflich und persönlich) wollen Sie in den nächsten 12 Monaten erreichen?

### **Führungskompetenz**

- ▶ An welchen Schwächen arbeiten Sie? Und was tun Sie dazu?
- ▶ Beschreiben Sie ein schwieriges Gespräch, das Sie in letzter Zeit geführt haben.
- ▶ Auf welchem Gebiet leisten Sie mehr als notwendig bzw. mehr als andere?
- ▶ Welches war der wichtigste Beitrag, den Sie zur Qualität Ihrer Schule geleistet haben? Was haben Sie persönlich konkret getan, worin bestand im Einzelnen Ihr Beitrag?
- ▶ Wo haben Sie in jüngster Zeit Verantwortung übernommen (beruflich und privat)?
- ▶ Haben Sie schon einmal jemandem in einer schwierigen Frage Entscheidungshilfe gegeben? Bitte schildern Sie die Situation.
- ▶ Welche schulischen Leitungsaufgaben haben Sie bisher ausgefüllt (z. B. Fachleitung)? Welche Erfahrungen mit der Führungsrolle haben Sie dabei gemacht?
- ▶ Schildern Sie eine schwierige Führungssituation (zum Beispiel in der Leitung einer Konferenz, dem Vorsitz einer Arbeitsgruppe, der Führung einer Klasse), die deutlich macht, wie Sie führen.
- ▶ Was ist typisch an Ihrem Führungsstil?
- ▶ Bei welcher Gelegenheit haben Sie Ihre Interessen gegenüber Kollegen durchgesetzt? Wie haben Sie das konkret gemacht? Welche Rückmeldungen haben Sie dafür bekommen?
- ▶ Bei welcher Gelegenheit haben Sie im letzten Jahr Kollegen geholfen?
- ▶ Wo sind Sie der Maßstab für andere? Woher wissen Sie das?
- ▶ Was qualifiziert Sie als Führungskraft, welche Stärken bringen Sie dafür mit? Berichten Sie Beispiele Ihres Führungsstils.
- ▶ Haben Sie an Seminaren für Führungsnachwuchs teilgenommen? Was haben Sie daraus für sich mitgenommen?

### **Konfliktfähigkeit**

- ▶ Schildern Sie den letzten Konflikt, an dem Sie beteiligt waren.
- ▶ Wie sind Sie mit unterschiedlichen Interessen Ihrer Familienmitglieder (Ihres Partners, Ihrer Partnerin) bei der Urlaubsplanung umgegangen?
- ▶ 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 vorgedrängelt?
- ▶ Schildern Sie uns den letzten Streit, den Sie hatten.
- ▶ In welcher Situation fühlten Sie sich von Ihrer/Ihrem Vorgesetzten ungerecht behandelt? Was haben Sie unternommen?
- ▶ Wie haben Sie sich verhalten, als jemand Sie beschimpft hat oder unsachlich wurde?
- ▶ 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 selbst 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?
  
- ▶ 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?
- ▶ Haben Sie schon einmal einen Kongress, eine Tagung, ein Seminar, ein Sportturnier, eine Schulfest, eine Familienfeier oder ähnliche Veranstaltungen organisiert? Wie sind Sie vorgegangen?
- ▶ Haben Sie schon einmal ein Projekt durchgeführt? In welcher Rolle oder Funktion?
- ▶ Haben Sie schon einmal eine Rallye organisiert?
- ▶ Wie werten Sie einen Seminarbesuch oder eine Fortbildung aus?
- ▶ Welche schwierigen oder 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?

## Organisationskompetenz



## **Teamfähigkeit, Zusammenarbeit**

- ▶ 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?
- ▶ Wie sahen Ihre Teammitglieder Sie?
- ▶ 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 sind Sie oder waren Sie aktiv? Welche Rollen haben/hatten 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 schwer gefallen ist.
- ▶ Haben Sie mal ein Paradebeispiel gelungener Zusammenarbeit erlebt – egal ob im Kollegenteam oder bei anderer Gelegenheit?
- ▶ Schildern Sie jemand, 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?
- ▶ Haben Sie Ihrem Vorgesetzten schon einmal eine Idee ausgedrückt, die er für gut hielt?
- ▶ In welchen Diskussionsrunden oder anderen Gelegenheiten haben Sie die Belange der Schule vertreten?
- ▶ Bei welcher Gelegenheit haben Sie einmal eine Verhandlung oder eine Besprechung platzen lassen? Wie kam es dazu? Wie sind Sie vorgegangen?
- ▶ Wie sehen Sie den Beruf der Schulleitung im Bild der Öffentlichkeit?
- ▶ Können Sie eine Situation schildern, in der jemand Sie wegen Ihrer Tätigkeit verbal angegriffen hat?

## **Innovations- bereitschaft**

- ▶ 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? Was?
- ▶ Manche Menschen trauen sich viel zu, manche wenig – wie ist das bei Ihnen?
- ▶ Nennen Sie ein Beispiel, das Ihre Innovationsbereitschaft belegt.
- ▶ 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 Schwerpunkte würden Sie gerne in Arbeitskreisen oder Tagungen besprechen (unabhängig davon, ob es tatsächlich schon getan wird)?

- ▶ Welche Widerstände haben Sie erlebt, als Sie eine Innovation realisieren wollten? Um was 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 Lehrerfortbildung oder anderen Fort- und Weiterbildungen am Arbeitsplatz umgesetzt?
- ▶ Wo sind Sie Vorbild? Warum?
- ▶ Welche Themen oder Fragen beschäftigen Sie zurzeit außerhalb Ihres Berufes?
- ▶ Wenn Sie sich im Kollegenkreis umschaun: 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 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 oder Maßnahme mitgemacht?
- ▶ Welches ist die beste Idee, die Sie in den letzten sechs Monaten hatten?
- ▶ Womit sind Sie an Ihrer Schule unzufrieden? Was würden Sie gerne sofort verändern?
- ▶ Welches neue Konzept oder welche Idee haben Sie an Ihrer Schule eingeführt – und wie?
- ▶ Haben Sie an der Beratung einer Ziel- und Leistungs-Vereinbarung (ZLV) mitgewirkt? Sind Sie mit dem Prozess an Ihrer Schule zufrieden?

## **Das Verhalten in Situationen genau schildern lassen**

Mit den oben aufgeführten Fragen ist es möglich, Situationen entstehen zu lassen, in denen die Bewerberin oder der Bewerber möglicherweise anforderungsrelevantes Verhalten gezeigt hat. Nun ist es im nächsten Schritt wichtig, sich ihr oder sein Verhalten genau schildern zu lassen.

- ▶ Wie kam die Situation zu Stande?
- ▶ Wie war die Vorgeschichte?
- ▶ Wie ist die Situation genau abgelaufen?
- ▶ Womit hat es begonnen?
- ▶ Wer war beteiligt?
- ▶ Was haben Sie getan (im Unterschied zu anderen Beteiligten)?
- ▶ Schildern Sie den/die anderen Beteiligten: Was war das für ein Mensch?
- ▶ Was ist Ihr Anteil am Zu-Stande-Kommen der Situation gewesen?

## **Das Ergebnis der beschriebenen Situation schildern lassen**

Antworten auf diese Fragen können Hinweise geben, welche Wirkungen die Bewerberin oder der Bewerber in der Vergangenheit mit ihrem oder seinem Verhalten in bestimmten Situationen erzielt hat oder genauer, wie sie oder er meint, wie die dargestellten Ergebnisse zu Stande kamen.

- ▶ 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 war Ihr Anteil am Ergebnis der Situation?
- ▶ Was haben Sie selbst aus der Situation gelernt?
- ▶ Was ist Ihr persönliches Fazit?
- ▶ Was würden Sie an Ihrem Verhalten ändern, wenn Sie in eine ähnliche Situation gerieten?

# Zusammengefasst:

## Die sechs Phasen des Interviews

Der Verlauf eines Auswahlgesprächs sollte sich an folgenden Phasen orientieren:

### Phase 1: **Gesprächsbeginn**

- ▶ „Warming up“, für gute Atmosphäre sorgen
- ▶ Vorstellen der Interviewer
- ▶ Organisatorisches (Dauer, Unterlagen etc.)
- ▶ Informationen zum Ablauf des Gesprächs und zum Verfahren

### Phase 2: **Bewerberin oder Bewerber reden lassen**

- ▶ zum Erzählen stimulieren
- ▶ offene Fragen verwenden
- ▶ nicht-sprachlich verstärken

### Phase 3: **Nachfassen**

- ▶ offene Punkte klären (Notizen aus Phase 2)
- ▶ Checkliste aus Bewerbungsunterlagen
- ▶ Widersprüche klären
- ▶ interessante Punkte vertiefen (etwa wenn die Bewerberin oder der Bewerber wichtige Anforderungssituationen angesprochen hat)

### Phase 4: **Anforderungsmerkmale erkunden**

- ▶ Einkreisungstechnik:
  - Situation
  - Verhalten
  - Ergebnis

### Phase 5: **Bewerberin oder Bewerber informieren**

- ▶ über die Schule
- ▶ Anforderungen der Stelle
- ▶ Fragen der Bewerberin/des Bewerbers

### Phase 6: **Absprachen treffen**

- ▶ weiteres Vorgehen
- ▶ keine Gesprächsbewertung
- ▶ Entscheidung nicht andeuten
- ▶ Reste klären
- ▶ offene Themen ansprechen
- ▶ Dank für das Interesse an der zu besetzenden Position
- ▶ Informationen zum weiteren Verlauf des Verfahrens



# Auswertung des Interviews

Die Auswertung muss unbedingt unmittelbar nach dem Interview erfolgen. Andernfalls kommt es zu Überlagerungen durch spätere Eindrücke aus anderen Gesprächen, Vergessenseffekten und damit insgesamt zu einer Verzerrung der Ergebnisse.

## Die Auswertung erfolgt in mehreren Schritten:

- ▶ Jedes Mitglied des Findungsausschusses fasst individuell die Interviewergebnisse zusammen. Dabei wird sowohl auf während des Gesprächs festgehaltene Notizen als auch auf die unmittelbar nach dem Gespräch verfügbaren Erinnerungen zurückgegriffen.
- ▶ Die Informationen, Daten, Beobachtungen und Erinnerungen sollten nicht zu einer pauschalen Eignungsaussage zusammengefasst, sondern getrennt nach den Anforderungsmerkmalen bewertet werden. Das Schema unten kann dabei nützlich sein.
- ▶ Im letzten Schritt werden dann im Findungsausschuss die Bewertungen verglichen und eine gemeinsame Einschätzung erarbeitet.

**Schema für die Zusammenfassung von Intervieweindrücken**

Anforderungen (Beispiele)	Informationen, Daten, Verhaltensbeispiele	Zusammenfassung pro Anforderung (qualitativ wertend)
<b>Teamfähigkeit</b>	Informationen, Daten, Verhaltensbeispiele Informationen, Daten, Verhaltensbeispiele Informationen, Daten, Verhaltensbeispiele	spricht für oder gegen Eignung für die Anforderung (z.B. +/o/-)
<b>Führungsfähigkeit</b>	Informationen, Daten, Verhaltensbeispiele Informationen, Daten, Verhaltensbeispiele Informationen, Daten, Verhaltensbeispiele	spricht für oder gegen Eignung für die Anforderung (z.B. +/o/-)
<b>Konfliktfähigkeit</b>	Informationen, Daten, Verhaltensbeispiele Informationen, Daten, Verhaltensbeispiele Informationen, Daten, Verhaltensbeispiele	spricht für oder gegen Eignung für die Anforderung (z.B. +/o/-)
<b>sonstige</b>	Informationen, Daten, Verhaltensbeispiele Informationen, Daten, Verhaltensbeispiele Informationen, Daten, Verhaltensbeispiele	spricht für oder gegen Eignung für die Anforderung (z.B. +/o/-)



# Von der Zusammenschau der Ergebnisse zur Entscheidungsfindung

„Der Findungsausschuss schlägt der zuständigen Behörde die Bewerberin oder den Bewerber für die Bestellung zur Schulleiterin oder zum Schulleiter vor, die oder den er für am besten geeignet hält. In begründeten Ausnahmefällen können zwei Vorschläge erfolgen. Kommt der Findungsausschuss nicht innerhalb von zwei Monaten seit seiner ersten Sitzung zu einem Vorschlag, so entscheidet die zuständige Behörde unmittelbar nach §94.“ (§92, Abs. (5) HmbSG)

Das Spektrum der Möglichkeiten für eine zu besetzende Stelle reicht von „eine ungeeignete Bewerberin oder ein ungeeigneter Bewerber“ bis zu „mehrere Bewerberinnen und Bewerber, alle geeignet“. Die verschiedenen Varianten sollen hier nicht durchgespielt, sondern das Vorgehen exemplarisch skizziert werden.

- ▶ Zunächst ist im Sinne einer „Negativauswahl“ zu fragen, über welche der Bewerberinnen oder Bewerber durch das Findungsverfahren Informationen gewonnen werden konnten, die grundsätzlich Zweifel an ihrer Eignung begründen. Wenn dies einvernehmlich geklärt ist, sollten vor allem solche Informationen gesichert werden, die für das Rückmeldegespräch mit der abgelehnten Bewerberin oder dem abgelehnten Bewerber wichtig sind.
- ▶ In der zweiten Phase des Diskussionsprozesses werden die grundsätzlich geeigneten Bewerberinnen und Bewerber entsprechend dem Grad ihrer Eignung in eine Rangfolge gebracht. Diese „Positivwahl“ sollte nicht mechanisch stattfinden, etwa nur durch rechnerische Punktevergabe, sondern sich in einer differenzierten Diskussion über alle Eindrücke und Informationen herausbilden, die im Verlaufe des Verfahrens zu den individuellen Merkmalsausprägungen gesammelt wurden. Dabei ist noch einmal die Orientierung an dem Prinzip der „Bestenauswahl“ zu betonen: „Kollegiale“ oder gruppenbezogene Rücksichten sollten vermieden werden.
- ▶ Die Diskussion kann nur dann zu einem guten Ergebnis führen, wenn die einzelnen Beurteiler ihre Wahrnehmungen möglichst konkret beschreiben und auch den Mut aufbringen, eigene Eindrücke zur Diskussion zu stellen, derer sie sich weniger sicher sind oder die von den Eindrücken anderer stark abweichen. Besonders bei der Beurteilung von Persönlichkeitsmerkmalen ist zu beachten, dass hier eine Vielzahl möglicher Fehlerquellen wirksam werden kann. Beurteilungen der Persönlichkeit anderer sind grundsätzlich subjektiv, durch die Brille der eigenen Wertorientierungen und Wahrnehmungstendenzen mehr oder minder stark gefärbt. „Objektiver“ im Sinne von „verlässlicher“ werden die Einschätzungen nur dadurch, dass die verschiedenen Sichtweisen der Mitglieder des Findungsausschusses zusammengetragen und integriert werden. Dieser Prozess der „intersubjektiven Wahrheitsfindung“ braucht Zeit, sodass sich für die Schlussphase des

## Negativauswahl

zu Rückmeldegesprächen mit abgelehnten Bewerberinnen und Bewerbern siehe Seite 39

## Rangfolge aufstellen

## Eindrücke diskutieren

zu Wahrnehmung und Urteilsbildung siehe Kasten Seite 38



### weitere Gesichtspunkte

- Auswahlverfahrens Open-end-Terminierungen empfehlen und Störungen oder Unterbrechungen von außen vermieden werden sollten.
- ▶ Wenn feststeht, welche Bewerberinnen oder Bewerber in die engere Wahl kommen, muss vor der endgültigen Beschlussfassung gefragt werden, ob neben den formulierten Anforderungsmerkmalen weitere Gesichtspunkte zu berücksichtigen sind, die die Entscheidung beeinflussen. Zusätzliche Gesichtspunkte können unter anderem sein:
    - Bestimmungen des Gleichstellungsgesetzes
    - Entscheidungsvorbehalte nach dem Schwerbehindertengesetz
    - die Frage nach den weiteren beruflichen Entwicklungsperspektiven einer Bewerberin oder eines Bewerbers
    - „Passung“ einer Bewerberin oder eines Bewerbers in die vorhandene Gruppensituation (eines Kollegiums, einer Leitungsgruppe)

### inhaltliche oder verfahrensrechtliche Vorgaben einhalten

- ▶ Nicht zuletzt sollte bei der Auswahl auch wegen der Möglichkeit der „Konkurrentenklage“ sehr sorgfältig vorgegangen werden. Verstöße gegen inhaltliche oder verfahrensrechtliche Vorgaben könnten eine Bewerberin oder einen Bewerber nämlich veranlassen, auf dem Rechtsweg durchzusetzen, dass die Ernennung einer anderen Bewerberin oder eines anderen Bewerbers so lange unterbleibt, bis die Mängel behoben sind.

Auch wenn dieser Leitfaden eine rationale Entscheidungsfindung erleichtert, sollte gleichwohl bedacht werden:

### Intuition ist wichtig

- ▶ Bei Personalauswahl, insbesondere in „engen“ Entscheidungssituationen, wenn Bewerberinnen oder Bewerber gleich gut wirken, sind auch Gefühl und Intuition erlaubt.

### keine hundertprozentige Treffsicherheit

- ▶ Selbst ein noch so sorgfältig angewandtes Findungsverfahren kann lediglich Irrtumswahrscheinlichkeiten verringern; es gibt keine Garantie für hundertprozentige Treffsicherheit.

Insofern ist Bescheidenheit angebracht.

## Wahrnehmung und Urteilsbildung

### Wahrnehmungen sind ...

- ▶ individuell verschieden
- ▶ von Willensbildung abhängig
- ▶ vom Kontext abhängig
- ▶ von Stereotypen und Vorurteilen beeinflusst
- ▶ von impliziten Persönlichkeitstheorien abhängig
- ▶ von der Bedeutung abhängig, die das Wahrgenommene für einen hat

### Urteile bei Auswahlentscheidungen ...

- ▶ hängen von der Ansicht des Einzelnen ab, deshalb
- ▶ individuell auswerten und dokumentieren
- ▶ allein beurteilen und das Urteil für sich schriftlich festhalten
- ▶ erst dann gemeinsam erörtern und Einigung versuchen

### Diskussion über Urteile in Auswahl-situationen:

- ▶ nicht: „Wer hat Recht?“, sondern: „Wie kommt das Urteil zustande?“
- ▶ dabei möglichst viele verhaltensbeschreibende Details (Notizen) berücksichtigen

# Information

## der Bewerberinnen und Bewerber

Auch für diese Phase gilt das Gebot des fairen, offenen und korrekten Umgangs mit denjenigen, die sich für die ausgeschriebene Stelle interessiert und sich den Mühen des Findungsverfahrens unterzogen haben. Ein unpersönlicher Abfertigungsstil wird der einzelnen Person nicht gerecht und kann zudem das Ansehen der Fachbehörde schädigen.

Dies gilt besonders für den Fall, dass der Findungsausschuss der Behörde eine Bewerberin oder einen Bewerber nicht vorschlägt.

Eine Ablehnung kann mehrere Gründe haben. Die Bewerberin oder der Bewerber

- ▶ ist für eine Leitungsaufgabe an dieser Schule und vermutlich auch an anderen Schulen derzeit ungeeignet;
- ▶ hat Führungspotenzial, ist aber für diese Schule ungeeignet;
- ▶ ist als Schulleiterin oder Schulleiter für diese Schule geeignet, wird aber wegen eines Überangebots an qualifizierten Mitbewerberinnen und Mitbewerbern nicht genommen.

Grundsätzlich hat eine abgelehnte Bewerberin oder ein abgelehnter Bewerber Anspruch auf Rückmeldung. Das Angebot zu einem Gespräch mit der oder dem Vorsitzenden des Findungsausschusses **ist deshalb verpflichtend**. Insbesondere unter dem Gesichtspunkt „Führungskräfteentwicklung“ ist mit voraussichtlich führungsgerechten Kolleginnen und Kollegen so umzugehen, dass mit der Ablehnung kein Weg für eine künftige Nutzung ihrer Leitungspotenziale verbaut wird. Mit vermutlich derzeit führungsungeeigneten Kolleginnen und Kollegen ist das Gespräch so zu führen, dass die Motivation für die verbleibenden beruflichen Alternativen nicht beschädigt, sondern gefördert wird.

Merkpunkte für ein solches Gespräch sind:

- ▶ Vermitteln Sie die Gründe für die Ablehnung so, dass sie nachvollziehbar sind und angenommen werden können; dazu ist es hilfreich, wenn auf konkrete, situations- und verhaltensbezogene Äußerungen aus dem Bewerbungsgespräch und deren Bewertung durch den Findungsausschuss Bezug genommen wird („Sie haben zum Thema ‚Führungskompetenz‘ gesagt, dass ... Das hat bei uns zu der Entscheidung geführt, dass ...“).
- ▶ Vermeiden Sie Aussagen, die als disqualifizierende, dauerhaft gültige Festschreibungen von Eigenschaften und Fähigkeiten verstanden werden können.
- ▶ Stellen Sie die situative Besonderheit der Auswahlentscheidung, d. h. den spezifischen Leitungsbedarf der in Frage stehenden Schule dar; dies erleichtert im Einzelfall, die Ablehnung als situationsspezifisch und nicht als generelle Abwertung zu verarbeiten.
- ▶ Geben Sie den Stärken und Entwicklungspotenzialen der abgelehnten Bewerberin oder des abgelehnten Bewerbers angemessen Raum.
- ▶ Lassen Sie, wenn nötig und gewünscht, das Auswahlverfahren noch einmal Revue passieren und reflektieren Sie gemeinsam die Sichtweise der abge-

**Ablehnungsgründe**

**Recht auf Rückmeldung**

**Ablehnung nachvollziehbar vermitteln**

**keine Festschreibung von Eigenschaften**

**Ablehnung situationsspezifisch darstellen**

**Stärken hervorheben**

**Auswahlverfahren rekapitulieren**

lehnten Bewerberin oder des abgelehnten Bewerbers.

**Alternativen erörtern**

- ▶ Bieten Sie unter dem Aspekt „Personalentwicklung“ an, alternative Optionen und deren Realisierungsmöglichkeiten zu erörtern.

**Beratung anbieten**

- ▶ Bieten Sie unter dem Aspekt „Beratung“ so weit wie möglich und nötig weitere Gespräche an.

# Dokumentation des Auswahlprozesses

Im behördeneigenen Intranet finden sich folgende Formulare, die im Findungsverfahren Verwendung finden:

Intranet:

- Personal
- Online-Stellenausschreibungen
- Information
- Übersicht Verfahrensablauf zum Findungsverfahren

## ► Verfahren zur vorläufigen Einsetzung einer (stellvertretenden) Schulleitung

- Checkliste zum Verfahren zur vorläufigen Einsetzung von Schulleitungen und stellvertretenden Schulleitungen (Anlage 1 → S.61)

### Anlagen zu der Checkliste:

- Berufung eines nicht der BSB angehörigen Mitglieds für den Findungsausschuss (Anlage 2 → S.66)
- Verschwiegenheitspflicht (Anlage 3 → S.67)
- Vorlage für den Vorschlag des Findungsausschusses (Anlage 4 → S.68)
- Vorlage für die Übersicht der nicht berücksichtigten Bewerber/-innen (Anlage 5 → S.70)
- Formschriften für die Information über den Vorschlag des Findungsausschusses an die Lehrerkonferenz (Anlage 6 → S.72)
- Formschriften für die Information über den Vorschlag des Findungsausschusses an den Elternrat und das Mitglied des Schülerrats (Anlage 7 → S.73)
- Vorlage zur Abgabe einer Stellungnahme durch die Lehrerkonferenz, den Elternrat und das Mitglied des Schülerrats (Anlage 8 → S.74)
- Entscheidungsvorlage an B (Anlage 9 → S.75)

## ► Verfahren zur vorläufigen Einsetzung einer Abteilungsleitung

- Checkliste zum Verfahren zur vorläufigen Einsetzung von Abteilungsleitern (Anlage 10 → S.76)

### Anlagen zu der Checkliste:

- Vgl. Anlage 2 bis 8 oben (→ S.66 ff.)
- Berufung eines nicht der BSB angehörigen Mitglieds für den Findungsausschuss (Anlage 11 → S.81)
- Formschriften für die Information über die Gremienbeteiligung an den Vorsitz des Findungsausschusses (Anlage 12 → S.82)
- Formschriften für die Information über den Vorschlag des Findungsausschusses an den Elternrat und das Mitglied des Schülerrates (Anlage 13 → S.83)
- Entscheidungsvorlage an B (Anlage 14 → S.84)

## ► Verfahren zur endgültigen Bestellung von Schulleitern und stellvertretenden Schulleitern (Anlage 15 → S.85)

## ► Verfahren zur endgültigen Bestellung von Abteilungsleitungen (Anlage 16 → S.91)

## ► Merkblatt zum Konkurrentenverfahren (Anlage 17 → S.97)



# Anhang: Gesetzestexte

## § 89 Aufgaben der Schulleiterin oder des Schulleiters (Schulleitung)

§ 89 HmbSG  
vom 16. April 1997,  
zuletzt geändert am  
21. September 2010

(1) Die Schulleiterin oder der Schulleiter leitet die Schule im Rahmen der geltenden Rechts- und Verwaltungsvorschriften, der Anordnungen der zuständigen Behörde sowie der Beschlüsse der Schulkonferenz und der Lehrerkonferenz und ist verantwortlich für die ordnungsgemäße Durchführung der Unterrichts-, Erziehungs- und Verwaltungsarbeit. Solange die Schule keine Schulleiterin oder keinen Schulleiter hat oder im Falle von deren Verhinderung tritt die stellvertretende Schulleiterin oder der stellvertretende Schulleiter an deren oder dessen Stelle. Die Schulleiterin oder der Schulleiter kann einzelne Aufgaben der Schulleitung auf die stellvertretende Schulleiterin oder den stellvertretenden Schulleiter, auf Inhaberinnen und Inhaber von Funktionsstellen nach §96 oder im Ausnahmefall auf andere Lehrkräfte der Schule übertragen. Die Schulleiterin oder der Schulleiter schließt die Ziel- und Leistungsvereinbarung (ZLV) nach §85 ab.

(2) Die Schulleiterin oder der Schulleiter ist Vorgesetzte oder Vorgesetzter aller an der Schule tätigen Personen. Sie oder er übt in laufenden Angelegenheiten die Dienstaufsicht aus. Sie oder er sorgt für die Einhaltung der dienstlichen Pflichten und erteilt die dafür erforderlichen Weisungen. Die Weisungsbefugnis gegenüber Lehramtsanwärterinnen und -anwärtern ist auf deren Ausbildung an der Schule beschränkt. Die Schulleiterin oder der Schulleiter ist verantwortlich für alle inner-schulisch notwendigen Maßnahmen der Personalentwicklung, insbesondere in der Berufseingangsphase. Sie oder er vertritt die Schule nach außen und übt das Hausrecht aus. Das Hausrecht für die Unterrichts-räume wird während der Unterrichtszeit von der jeweils unterrichtenden Lehrkraft ausgeübt.

(3) Die Schulleiterin oder der Schulleiter sorgt in Zusammenarbeit mit den Lehrkräften, den Eltern, den Schülerinnen und Schülern sowie der zuständigen Behörde für die Erfüllung des Bildungs- und Erziehungsauftrags. Sie oder er bereitet die Beschlüsse der Schulkonferenz oder des Schulvorstands und der Lehrerkonferenz vor und sorgt für die Erstellung, Einhaltung, Auswertung und Weiterentwicklung des Schulprogramms sowie der Fortbildungsplanung der Schule im Rahmen der Verpflichtung der Lehrkräfte zur Fortbildung gemäß § 88 Abs. 4. Sie oder er ist insbesondere verpflichtet,

1. sich über den ordnungsgemäßen Ablauf der Erziehungs- und Unterrichtsarbeit zu informieren und ihn, soweit erforderlich, durch geeignete Maßnahmen sicherzustellen,
2. die Lehrkräfte zu beraten und für ihre Zusammenarbeit zu sorgen,
3. die Einhaltung der Fortbildungsverpflichtung der Lehrkräfte (§ 88 Absatz 4) zu überprüfen,
4. die Ausbildung der Referendarinnen und Referendare zu fördern,

5. den Elternrat und den Schülerrat über für die Schule wichtige Angelegenheiten zu informieren und deren Arbeit zu unterstützen,
6. die Öffnung der Schule zu ihrem Umfeld zu fördern.

#### **HmbSG § 91 § 91 Eignung von Schulleiterinnen und Schulleitern**

Zur Schulleiterin oder zum Schulleiter wird von der zuständigen Behörde nur bestellt, wer über die Ausbildung für das Lehramt hinausgehende Kenntnisse und Fähigkeiten erworben hat, die für die Leitung einer Schule erforderlich sind. Dies sind insbesondere Führungskompetenz, Teamfähigkeit, Konfliktfähigkeit, Innovationsfähigkeit, Organisationskompetenz sowie die Fähigkeit und Bereitschaft, mit schulischen wie außerschulischen Gremien zusammenzuarbeiten und schulische Aufgaben im Kontext bildungs-, sozial- und gesellschaftspolitischer Entwicklungen wahrzunehmen. Die Eignung kann auch im Rahmen von Qualifizierungsmaßnahmen oder besonderen Auswahlverfahren nachgewiesen werden. Bewerberinnen und Bewerber sollen sich insbesondere an einer anderen Schule, an anderen Bildungseinrichtungen, in der Verwaltung oder in der Wirtschaft bewährt haben und nicht aus der betreffenden Schule kommen. Ausnahmen können insbesondere zugelassen werden, wenn die fachliche Aufgabenstellung der Schule dies erfordert.

#### **HmbSG § 92 § 92 Öffentliche Ausschreibung und Findungsverfahren**

**(1)** Die Besetzung von Schulleitungsstellen wird von der zuständigen Behörde durch ein Findungsverfahren vorbereitet. Neu zu besetzende Schulleitungsstellen werden dazu unverzüglich ausgeschrieben.

**(2)** Die Durchführung des Findungsverfahrens obliegt dem Findungsausschuss. Er besteht aus

1. einer Vertreterin oder einem Vertreter der zuständigen Behörde als Vorsitzende oder Vorsitzender,
2. einer von der zuständigen Behörde berufenen Schulleiterin oder einem von der zuständigen Behörde berufenen Schulleiter,
3. einem von der zuständigen Behörde berufenen, nicht dieser Behörde angehörenden Mitglied, in beruflichen Schulen einer weiteren vom HIBB beauftragten Person,
4. einem von der Schulkonferenz aus ihrer Mitte gewählten Mitglied aus der Gruppe der Schülerinnen und Schüler, das mindestens vierzehn Jahre alt sein muss, oder der Gruppe der Eltern, in beruflichen Schulen einer Wirtschaftsvertreterin oder einem Wirtschaftsvertreter des Schulvorstands I,
5. einem von der Lehrerkonferenz aus ihrer Mitte gewählten Mitglied, in beruflichen Schulen einem Mitglied des Schulvorstands II,
6. einem Mitglied des für die Schule zuständigen Personalrats mit beratender Stimme.

Bei Stimmgleichheit entscheidet die Stimme der Vorsitzenden oder des Vorsitzenden.

**(3)** Benennen die Schulkonferenz, die Lehrerkonferenz oder der Personalrat nicht innerhalb von vier Wochen nach entsprechender Aufforderung durch die Vorsitzende oder den Vorsitzenden ihre Vertreterin-

nen oder Vertreter oder bleiben diese trotz ordnungsgemäßer Einladung der Sitzung fern, so entscheiden die Vorsitzende oder der Vorsitzende und die erschienenen Mitglieder allein.

**(4)** Die Vorsitzende oder der Vorsitzende lädt zu den Sitzungen mit einer Frist von wenigstens einer Woche ein. Die zuständige Behörde legt dem Findungsausschuss die Bewerbungsunterlagen und die aktuellen dienstlichen Beurteilungen der Bewerberinnen und Bewerber vor.

**(5)** Der Findungsausschuss schlägt der zuständigen Behörde die Bewerberin oder den Bewerber für die Bestellung zur Schulleiterin oder zum Schulleiter vor, die oder den er für am besten geeignet hält. In begründeten Ausnahmefällen können zwei Vorschläge erfolgen. Kommt der Findungsausschuss nicht innerhalb von zwei Monaten seit seiner ersten Sitzung zu einem Vorschlag, so entscheidet die zuständige Behörde unmittelbar nach § 94.

### § 110 HmbSG

Bewerberinnen und Bewerber für Stellen, die nach diesem Gesetz zu besetzen sind, dürfen an Beratungen oder Abstimmungen über die Stelle, um die sie sich beworben haben, nicht teilnehmen.

### Ausschluss bestimmter Personen von der Mitwirkung im Auswahlverfahren

### § 20 HmbVwVfG

**(1)** In einem Verwaltungsverfahren darf für eine Behörde nicht tätig werden,

1. wer selbst Beteiligter ist;
2. wer Angehöriger eines Beteiligten ist;
3. wer einen Beteiligten kraft Gesetzes oder Vollmacht allgemein oder in diesem Verwaltungsverfahren vertritt;
4. wer Angehöriger einer Person ist, die einen Beteiligten in diesem Verfahren vertritt;
5. wer bei einem Beteiligten gegen Entgelt beschäftigt ist oder bei ihm als Mitglied des Vorstandes, des Aufsichtsrates oder eines gleichartigen Organs tätig ist; dies gilt nicht für den, dessen Anstellungskörperschaft Beteiligte ist;
6. wer außerhalb seiner amtlichen Eigenschaft in der Angelegenheit ein Gutachten abgegeben hat oder sonst tätig geworden ist.

Dem Beteiligten steht gleich, wer durch die Tätigkeit oder durch die Entscheidung einen unmittelbaren Vorteil oder Nachteil erlangen kann. Dies gilt nicht, wenn der Vor- oder Nachteil nur darauf beruht, dass jemand einer Berufs- oder Bevölkerungsgruppe angehört, deren gemeinsame Interessen durch die Angelegenheit berührt werden.

**(2)** Absatz 1 gilt nicht für Wahlen zu einer ehrenamtlichen Tätigkeit und für die Abberufung von ehrenamtlich Tätigen.

**(3)** Wer nach Absatz 1 ausgeschlossen ist, darf bei Gefahr im Verzug unaufschiebbare Maßnahmen treffen.

**(4)** Hält sich ein Mitglied eines Ausschusses (§ 88) für ausgeschlossen oder bestehen Zweifel, ob die Voraussetzungen des Absatzes 1 gegeben sind, ist dies dem Vorsitzenden des Ausschusses mitzuteilen. Der Ausschuss entscheidet über den Ausschluss. Der Be-



troffene darf an dieser Entscheidung nicht mitwirken. Das ausgeschlossene Mitglied darf bei der weiteren Beratung und Beschlussfassung nicht zugegen sein.

(5) Angehörige im Sinne des Absatzes 1 Nummern 2 und 4 sind:

1. der Verlobte, auch im Sinne des Lebenspartnerschaftsgesetzes,
2. der Ehegatte oder Lebenspartner,
3. Verwandte und Verschwägerte gerader Linie,
4. Geschwister,
5. Kinder der Geschwister,
6. Ehegatten der Geschwister und Geschwister der Ehegatten,
- 6a. Lebenspartner der Geschwister und Geschwister der Lebenspartner,
7. Geschwister der Eltern,
8. Personen, die durch ein auf längere Dauer angelegtes Pflegeverhältnis mit häuslicher Gemeinschaft wie Eltern und Kind miteinander verbunden sind (Pflegeeltern und Pflegekinder).

Angehörige sind die in Satz 1 aufgeführten Personen auch dann, wenn

1. in den Fällen der Nummern 2, 3, 6 und 6a die die Beziehung begründende Ehe oder Lebenspartnerschaft nicht mehr besteht;
2. in den Fällen der Nummern 3 bis 7 die Verwandtschaft oder Schwägerschaft durch Annahme als Kind erloschen ist;
3. im Fall der Nummer 8 die häusliche Gemeinschaft nicht mehr besteht, sofern die Personen weiterhin wie Eltern und Kind miteinander verbunden sind.

#### **HmbSG § 94 §94 Bestellung einer Schulleiterin oder eines Schulleiters**

(1) Die Lehrerkonferenz, der Elternrat und die mindestens vierzehn Jahre alten Mitglieder des Schülerrates erhalten Gelegenheit innerhalb von drei Wochen eine Stellungnahme zum Vorschlag des Findungsausschusses abzugeben; sie können die vorgeschlagene Person anhören. Die zuständige Behörde entscheidet unter Einbeziehung dieser Stellungnahmen und wählt die am besten geeignete Bewerberin oder den am besten geeigneten Bewerber aus. Sie setzt sie oder ihn für eine Bewährungszeit von zwölf Monaten vorläufig als Schulleiterin oder Schulleiter ein, die Bewährungszeit kann verkürzt werden. Soll die Bewährungszeit mehr als zwölf Monate betragen, ist dies besonders zu begründen.

(2) Nach Ablauf der Bewährungszeit und nach Anhörung der Lehrerkonferenz und der Schulkonferenz, an beruflichen Schulen des Schulvorstands, wird die Schulleiterin oder der Schulleiter von der zuständigen Behörde bestellt, wenn sie oder er sich bewährt hat.

(3) Schlägt der Findungsausschuss eine Bewerberin oder einen Bewerber vor, die oder der sich bereits in entsprechender Stellung in der zuständigen Behörde, in der Lehreraus- und -fortbildung, an einer staatlichen Hamburger Schule oder im Auslandsschuldienst bewährt hat, wird nach § 96a verfahren.

(1) Für neuerrichtete Schulen leitet die zuständige Behörde das Findungsverfahren spätestens zwei Jahre nach der Errichtung ein.

(2) Für die Zeit bis zur vorläufigen Bestellung der Schulleiterin oder des Schulleiters nach § 94 Absatz 1 setzt die zuständige Behörde eine Schulleiterin oder einen Schulleiter ein, die oder den sie jederzeit abberufen kann. Diese Einsatzzeit kann ganz oder teilweise auf die Bewährungszeit angerechnet werden. § 91 gilt sinngemäß.

(5) Wird die nach Absatz 2 eingesetzte Person vom Findungsausschuss vorgeschlagen, so kann sie ohne weitere Bewährungszeit gemäß §94 Absatz 2 bestellt werden. Die zuständige Behörde kann die nach Absatz 2 eingesetzte Person auch ohne Einleitung des Findungsverfahrens bestellen, wenn sie oder er sich bewährt hat. Die in §94 Absatz 1 genannten Gremien erhalten zuvor Gelegenheit zur Stellungnahme.

## § 96 Funktionsstellen

## HmbSG § 96

(1) Die Bestimmungen der §§ 91 bis 94 finden in Verfahren für neu zu besetzende Stellen der stellvertretenden Schulleiterin oder des stellvertretenden Schulleiters, sowie der Abteilungsleiterinnen und Abteilungsleiter für die besoldungsrechtlich besondere Ämter vorgesehen sind, entsprechende Anwendung.

(2) Im Findungsausschuss für die Besetzung von Stellen der stellvertretenden Schulleitung ist die Schulleitung der jeweiligen Schule Mitglied gemäß §92 Absatz 2 Satz 2 Nummer 2. Der Findungsausschuss für die Besetzung der übrigen in Absatz 1 genannten Funktionsstellen besteht aus der Schulleiterin oder dem Schulleiter der jeweiligen Schule als Vorsitzender oder Vorsitzendem, einer Vertreterin oder einem Vertreter der zuständigen Behörde und den Mitgliedern nach § 92 Absatz 2 Satz 2 Nummern 3 bis 6. Auf ein Mitglied nach § 92 Absatz 2 Satz 2 Nummer 3 kann in allgemeinbildenden Schulen verzichtet werden; die Entscheidung hierüber trifft die zuständige Behörde im Benehmen mit der Schulleitung. Hat die Schulleitung im Findungsausschuss gemäß Satz 2 den Vorsitz, kommt der Vorschlag einer Bewerberin oder eines Bewerbers nach § 92 Absatz 5 Satz 1 nur mit ihrer Stimme zustande.

## § 96a Absehen von einem Findungsverfahren

## HmbSG § 96a

Die Bestimmungen der §§ 92 bis 96 finden keine Anwendung, wenn die Stelle mit einer Lehrkraft besetzt wird, die sich in entsprechender Stellung in der zuständigen Behörde, in der Lehreraus- und -fortbildung, an einer Schule oder im Auslandsschuldienst bewährt hat. Die in § 94 Absatz 1 Satz 1 genannten Gremien erhalten vor der Entscheidung über die Besetzung Gelegenheit zur Stellungnahme.

(1) Ein Amt mit leitender Funktion wird zunächst im Beamtenverhältnis auf Probe verliehen; es wird sogleich im Beamtenverhältnis auf Lebenszeit übertragen, wenn die Beamtin oder der Beamte bereits ein Amt mit mindestens demselben Endgrundgehalt im Beamtenverhältnis auf Lebenszeit innehat oder innehatte. Die regelmäßige Probezeit dauert zwei Jahre. Zeiten, in denen der Beamtin oder dem Beamten die leitende Funktion bereits übertragen worden ist, können auf die Probezeit angerechnet werden. Der Landespersonalausschuss kann Ausnahmen von Satz 2 zulassen; die Mindestprobezeit beträgt auch nach Anrechnung von Zeiten nach Satz 3 ein Jahr. Eine Verlängerung der Probezeit ist nicht zulässig.

(2) Ämter mit leitender Funktion im Sinne von Absatz 1 sind vorbehaltlich des Absatzes 3 die

1. Ämter der Besoldungsordnung B,
2. der Besoldungsgruppe A 16 angehörenden Ämter der Leiterinnen oder Leiter von Behörden,
3. Ämter der Leiterinnen oder Leiter öffentlicher Schulen.

(3) Nicht unter Absatz 1 fallen

1. Ämter beim Rechnungshof,
2. Ämter bei der Bürgerschaft,
3. Ämter, die von § 37 erfasst werden, sowie
4. Ämter, die auf Grund gesetzlicher Vorschriften im Beamtenverhältnis auf Zeit übertragen werden.

(4) In ein Amt im Sinne des Absatzes 1 darf nur berufen werden, wer

1. sich in einem Beamtenverhältnis auf Lebenszeit oder einem Richterverhältnis auf Lebenszeit befindet und
2. in dieses Amt auch als Beamtin oder Beamter auf Lebenszeit berufen werden könnte.

Der Landespersonalausschuss kann Ausnahmen von Satz 1 zulassen.

(6) Erhält eine Beamtin oder ein Beamter ein anderes Amt mit leitender Funktion nach Absatz 1, das in dieselbe Besoldungsgruppe eingestuft ist wie das ihr oder ihm zuvor übertragene Amt mit leitender Funktion, so läuft die Probezeit weiter. Wird der Beamtin oder dem Beamten ein höher eingestuftes Amt mit leitender Funktion nach Absatz 1 übertragen, so beginnt eine neue Probezeit. Die Probezeit in dem zuvor übertragenen Amt gilt als erfolgreich abgeschlossen, soweit sie mindestens sechs Monate betragen hat.

(7) Die Beamtin oder der Beamte ist

1. mit Ablauf der Probezeit nach Absatz 1,
2. mit Beendigung ihres oder seines Beamtenverhältnisses auf Lebenszeit oder Richterverhältnisses auf Lebenszeit oder
3. mit der Verhängung mindestens einer Kürzung der Dienstbezüge

aus dem Beamtenverhältnis auf Probe nach Absatz 1 entlassen.

**(8)** Mit erfolgreichem Abschluss der Probezeit ist der Beamtin oder dem Beamten das Amt mit leitender Funktion auf Dauer im Beamtenverhältnis auf Lebenszeit zu verleihen. Einer Richterin oder einem Richter darf das Amt mit leitender Funktion auf Dauer im Beamtenverhältnis auf Lebenszeit beim gleichen Dienstherrn nur verliehen werden, wenn sie oder er seine Entlassung aus dem Richterverhältnis schriftlich verlangt.

**(9)** Wird nach Ablauf der Probezeit das Amt mit leitender Funktion nicht auf Dauer verliehen, so endet der Anspruch auf Besoldung aus diesem Amt. Weitergehende Ansprüche bestehen nicht. In den Fällen des Absatzes 7 Nummer 1 lebt das ruhende Beamtenverhältnis auf Lebenszeit oder das ruhende Richterverhältnis auf Lebenszeit wieder auf.



# Anhang: Anforderungsprofile und Aufgabenbeschreibungen

## Allgemeine Aufgabenbeschreibung für Schulleiter/-innen

Schulleiter/-innen in Hamburg entwickeln in ihren Schulen im Kontext bildungspolitischer Rahmenbedingungen ein zeitgemäßes und professionelles Profil, das nach außen sichtbar wird. Die Schulleiter/-innen tragen als Leiter/-innen der Dienststelle und zugleich eingeschränkt als Dienstvorgesetzte die Gesamtverantwortung für die an der Schule Beschäftigten und erfüllen den gesetzlich vorgeschriebenen Bildungs- und Erziehungsauftrag, der durch die Behörde für Schule und Berufsbildung konkretisiert wird. Schulleiter/-innen nehmen ihre Führungsfunktion bewusst wahr, nutzen Gestaltungs- bzw. Handlungsspielräume und motivieren alle Beteiligten, um ihre Visionen und Wertvorstellungen von guter Schule umzusetzen.

**Hinweis zur Handhabung der Musterbeschreibung:** Die hier vorgelegte Musterbeschreibung ist eine Hilfestellung für die Umsetzung des neuen Beurteilungswesens und für Stellenausschreibungen. Die Musterbeschreibung stellt allgemeine Standards für die Leitung einer Schule in Hamburg dar und muss im Einzelfall aber an schul-spezifische Bedingungen angepasst werden.

## Personalführung und -entwicklung

Die Schulleiterin/der Schulleiter

- ▶ schafft transparente Leitungsstrukturen und steuert die innerschulische Zusammenarbeit von erweiterter Schulleitung, schulischen Gremien und ggf. der Steuergruppe; entscheidet nach § 89 (1) HmbSG über die Delegation von einzelnen Aufgaben der Schulleitung.
- ▶ führt als Dienststellenleiter/-in die erforderlichen formellen und personalrechtlichen Verfahren durch und beteiligt den schulischen Personalrat
- ▶ verantwortet als Beauftragte/-r des Unternehmens die Durchführung des Arbeitsschutzes und der Unfallverhütung in der Dienststelle und ist für die Einhaltung der Hygienevorschriften zuständig
- ▶ plant Personalbedarfe, setzt das pädagogische und nicht-pädagogische Personal entsprechend seines Potenzials ein
- ▶ berät Mitarbeiter/-innen, insb. Führungskräfte
- ▶ wendet Instrumente und Maßnahmen der Personalentwicklung angemessen an, z. B.:
  - konzipiert jährlich die strategische Fortbildungsplanung der Schule und überprüft die Einhaltung der Fortbildungspflicht der Lehrkräfte
  - fördert die Ausbildung von Referendarinnen und Referendaren und ggf. anderem Personal
  - sorgt für die Umsetzung des vorgeschriebenen Beurteilungssystems in der Schule, übernimmt Erst- und Zweitbeurteilungen in der Schule
  - regelt die Einarbeitung neuer Mitarbeiter/-innen, fördert Teamentwicklung
  - etabliert Strukturen für ein internes Konfliktmanagement
  - nutzt die Möglichkeit der schulgenauen Einstellung, organisiert Personalauswahlverfahren
  - fördert und fordert Beschäftigte mit Fach- und Führungspotenzial
  - schafft in der Schule gesundheitsförderliche Rahmen- und Arbeitsbedingungen

## **Schul- und Unterrichtsentwicklung**

Die Schulleiterin/der Schulleiter

- ▶ sichert die systematische Qualitätsentwicklung und die Profilbildung der Schule sowie die Weiterentwicklung des Leitbildes und an allgemeinbildenden Schulen des Schulprogramms
- ▶ verknüpft nachhaltige Schul- und Unterrichtsentwicklung mit systematischer Personalentwicklung
- ▶ setzt Prioritäten in der Schul- und Unterrichtsentwicklung, schließt mit der BSB eine ZLV über Handlungsschwerpunkte der Schule und sorgt für die Umsetzung
- ▶ nutzt interne und externe qualitätsrelevante Daten für die Schulentwicklung
- ▶ organisiert die Zusammenarbeit innerhalb und außerhalb der Schule und kooperiert bei Bedarf z. B. in Netzwerken und Verbänden im Stadtteil oder der Region
- ▶ hat für zentrale, wiederkehrende Planungsprozeduren (z. B. Unterrichtsverteilung, Stundenplan, Vertretungsregelung etc.) transparente Ablaufregelungen abgestimmt
- ▶ gestaltet auf Grundlage der Bildungspläne den Rahmen für Unterricht und Unterrichtsentwicklung
- ▶ informiert sich in angemessener Weise regelmäßig über die Unterrichts- und Erziehungsarbeit an der Schule und etabliert ein System zur Beobachtung und Evaluation der Unterrichtsarbeit (z. B. Hospitationen, Feedbackkultur)
- ▶ stellt eine transparente und zeitnahe Informationsweitergabe an Eltern, Schüler/-innen, Beschäftigten und außerschulische Partner/-innen sicher
- ▶ nutzt Drittmittel und/oder wirbt Sponsoren ein, um schulinterne Projekte umsetzen zu können
- ▶ fördert Initiativen von allen Beteiligten des Schullebens, stellt ggf. Ressourcen zur Verfügung

## **Ressourcensteuerung**

Die Schulleiterin/der Schulleiter

- ▶ nutzt Finanz- und Sachressourcen sowie den Selbstbewirtschaftungsfonds optimal, um z. B. einen zeitgemäßen, zielgruppengerechten und zweckorientierten Gebäudezustand zu erreichen.
- ▶ legt Rechenschaft über den Ressourceneinsatz und -effektivität ab
- ▶ sorgt für einen effizienten Einsatz des Personalbudgets

## **Außendarstellung der Schule**

Die Schulleiterin/der Schulleiter präsentiert öffentlichkeitswirksam das Schulprofil und Ergebnisse der pädagogischen Arbeit, z. B. durch Öffentlichkeitsarbeit für die Schule, eine Schulhomepage oder Veranstaltungen.

## **Unterrichten**

Die Schulleiterin/der Schulleiter legt fest, in welchem Umfang er/sie selbst unterrichtet.

## **Allgemeines Anforderungsprofil für Schulleiter/-innen**

- ▶ **Pädagogische Ausbildung und Erfahrung, d. h.**
  - in der Regel über eine Ausbildung für ein Lehramt und über Unterrichtserfahrung verfügen und sich an anderen Bildungseinrichtungen, in der Verwaltung oder in der Wirtschaft bewährt haben
  - in Prüfungen und Personalbeurteilungen die Qualität von Unterricht beurteilen können

► **Führungskompetenz, d. h.**

- sachgerecht Vorgesetztenaufgaben delegieren und darüber Transparenz in der Schule herstellen können
- zeitnah Entscheidungen treffen, vertreten und durchsetzen können
- Mitarbeiter/-innen – insbesondere auch Führungskräfte – motivierend führen, beraten, Feedback geben
- auf der Basis eines transparenten Führungsverständnisses nachhaltig agieren
- individuelle, insbesondere geschlechterspezifische, altersspezifische und kulturelle Unterschiede erkennen und berücksichtigen
- betriebswirtschaftliche Grundkenntnisse, Erfahrungen im Umgang mit Verwaltungsabläufen besitzen
- durch das eigene Handeln Akzeptanz, Transparenz, Partizipation, Stimmigkeit erreichen
- auch in schwierigen Situationen ausgeglichen agieren können
- über ein bewusstes Stress- und Zeitmanagement Grenzen setzen

► **Kommunikative Kompetenz, d. h.**

- in hohem Maße Gesprächsführungskompetenz besitzen
- im Rahmen einer wertschätzenden Gesprächshaltung agieren
- mündlich und schriftlich auf hohem Niveau adressatengerecht kommunizieren können
- zeitnahe Informationsweitergabe in der Schule sicherstellen
- für Beratungs- und Moderationssituationen mit den Details der pädagogischen Praxis vertraut sein

► **Innovationsfähigkeit, d. h.**

- Prioritäten und adäquate Ziele (anspruchsvoll, zeitgemäß, schulspezifisch, realistisch) setzen können
- fähig und bereit sein, (pädagogische) Veränderungsprozesse zu initiieren, zu steuern und Neuerungen nachhaltig – auch gegen Widerstände – zu etablieren
- Mitarbeiter/-innen für die Arbeit in innovativen Projekten befähigen und motivieren können
- bereit sein, sich weiterzubilden

► **Organisationskompetenz, d. h.**

- auch in unerwarteten und nicht planbaren Situationen für reibungslose Abläufe in der Schule sorgen
- den Gesamtüberblick bei Veränderungen und im laufenden Betrieb behalten
- Kooperation mit allen am Schulleben Beteiligten strukturieren, zielorientiert gestalten und steuern

► **Teamfähigkeit, d. h.**

- im Leitungsteam eine positive Diskurskultur aufbauen und sich beraten lassen
- Widersprüche und Gegensätze aushalten können

► **Konfliktfähigkeit/Selbstreflexion, d. h.**

- Konflikte frühzeitig wahrnehmen, Konfliktparteien beraten und ggf. professionelle externe Unterstützung einholen
- die Distanz, die aus der Führungsrolle resultiert, professionell annehmen und reflektieren
- selbstkritische Reflexion der eigenen Sicht- und Verhaltensweisen, der Stärken und Schwächen zur Verbesserung des eigenen Handelns nutzen

► **Planungskompetenz, d. h.**

- Planungsprozesse konzipieren, eine zielgerichtete Umsetzung von langfristigen Planungen erreichen



- materielle und personelle Ressourcen effizient, transparent, ergebnisorientiert und verantwortlich einsetzen
- Projekte professionell steuern (Projektmanagement)

## Allgemeine Aufgabenbeschreibung für stellvertretende Schulleiter/-innen

Die stellvertretende Schulleiterin/der stellvertretende Schulleiter muss jederzeit die Schulleiterin/den Schulleiter vertreten können. Die Schulleiterin/der Schulleiter legt unter Berücksichtigung der bewilligten Zeitressourcen (F-Zeiten) schulintern und schulspezifisch die regelhaft wahrzunehmenden Vorgesetztenaufgaben der stellvertretenden Schulleiterin/des stellvertretenden Schulleiters fest und delegiert diese. Die hergehobene Aufgabe ist zwingend zu erfüllen:

### Personalführung und -entwicklung (im Rahmen der delegierten Befugnisse)

Die Stellvertreterin/der Stellvertreter

- ▶ plant Personalbedarfe, setzt das pädagogische und nicht-pädagogische Personal entsprechend seines Potenzials ein
- ▶ berät Mitarbeiter/-innen, insbesondere Führungskräfte
- ▶ wendet Instrumente und Maßnahmen der Personalentwicklung angemessen an, z. B.:
  - konzipiert jährlich die strategische Fortbildungsplanung der Schule und überprüft die Einhaltung der Fortbildungspflicht der Lehrkräfte
  - fördert die Ausbildung von Referendarinnen und Referendaren und ggf. anderem Personal
  - übernimmt Erst- und ggf. Zweitbeurteilungen in der Schule
  - regelt die Einarbeitung neuer Mitarbeiter/-innen, fördert Teamentwicklung
  - etabliert Strukturen für ein internes Konfliktmanagement
  - nutzt die Möglichkeit der schulgenauen Einstellung, organisiert Personalauswahlverfahren
  - fördert und fordert Beschäftigte mit Fach- und Führungspotenzial
  - schafft in der Schule gesundheitsförderliche Rahmen- und Arbeitsbedingungen

### Schul- und Unterrichtsentwicklung (im Rahmen der delegierten Befugnisse)

Die Stellvertreterin/der Stellvertreter

- ▶ sichert die systematische Qualitätsentwicklung und die Profilbildung der Schule sowie die Weiterentwicklung des Leitbildes und an allgemeinbildenden Schulen des Schulprogramms
- ▶ verknüpft nachhaltige Schul- und Unterrichtsentwicklung mit systematischer Personalentwicklung
- ▶ setzt Prioritäten in der Schul- und Unterrichtsentwicklung, schließt mit der BSB eine ZLV über Handlungsschwerpunkte der Schule und sorgt für die Umsetzung
- ▶ nutzt interne und externe qualitätsrelevante Daten für die Schulentwicklung
- ▶ organisiert die Zusammenarbeit innerhalb und außerhalb der Schule und kooperiert bei Bedarf z. B. in Netzwerken und Verbänden im Stadtteil oder der Region

- ▶ hat für zentrale, wiederkehrende Planungsprozeduren (z.B. Unterrichtsverteilung, Stundenplan, Vertretungsregelung etc.) transparente Ablaufregelungen abgestimmt
- ▶ gestaltet auf Grundlage der Bildungspläne den Rahmen für Unterricht und Unterrichtsentwicklung
- ▶ informiert sich in angemessener Weise regelmäßig über die Unterrichts- und Erziehungsarbeit an der Schule und etabliert ein System zur Beobachtung und Evaluation der Unterrichtsarbeit (z. B. Hospitationen, Feedbackkultur)
- ▶ stellt eine transparente und zeitnahe Informationsweitergabe an Eltern, Schüler/-innen, Beschäftigte und außerschulische Partner/-innen sicher
- ▶ nutzt Drittmittel und/oder wirbt Sponsoren ein, um schulinterne Projekte umsetzen zu können
- ▶ fördert Initiativen von allen Beteiligten des Schullebens, stellt ggf. Ressourcen zur Verfügung

### **Ressourcensteuerung**

#### **(im Rahmen der delegierten Befugnisse)**

Die Stellvertreterin/der Stellvertreter

- ▶ nutzt Finanz- und Sachressourcen sowie den Selbstbewirtschaftungsfonds optimal, um z. B. einen zeitgemäßen, zielgruppengerechten und zweckorientierten Gebäudezustand zu erreichen.
- ▶ legt Rechenschaft über den Ressourceneinsatz und -effektivität ab
- ▶ sorgt für einen effizienten Einsatz des Personalbudgets

### **Außendarstellung der Schule**

#### **(im Rahmen der delegierten Befugnisse)**

Die Stellvertreterin/der Stellvertreter präsentiert öffentlichkeitswirksam das Schulprofil und Ergebnisse der pädagogischen Arbeit, z. B. durch Öffentlichkeitsarbeit für die Schule, eine Schulhomepage oder Veranstaltungen.

### **Unterrichten**

Die Stellvertreterin/der Stellvertreter unterrichtet im Umfang der von der Schulleiterin/dem Schulleiter festgelegten U-Zeiten.

### **Allgemeines Anforderungsprofil**

#### **für stellvertretende Schulleiter/-innen**

- ▶ **Pädagogische Ausbildung und Erfahrung, d. h.**
  - in der Regel über eine Ausbildung für ein Lehramt und über Unterrichtserfahrung verfügen und sich an anderen Bildungseinrichtungen, in der Verwaltung oder in der Wirtschaft bewährt haben
  - in Prüfungen und Personalbeurteilungen die Qualität von Unterricht beurteilen können
- ▶ **Führungskompetenz, d. h.**
  - zeitnah Entscheidungen treffen, vertreten und durchsetzen können
  - Mitarbeiter/-innen – insbesondere auch Führungskräfte – motivierend führen, beraten, Feedback geben
  - auf der Basis eines transparenten Führungsverständnisses nachhaltig agieren
  - individuelle, insbesondere geschlechterspezifische, altersspezifische und kulturelle Unterschiede erkennen und berücksichtigen
  - betriebswirtschaftliche Grundkenntnisse, Erfahrungen im Umgang mit Verwaltungsabläufen besitzen

- durch das eigene Handeln Akzeptanz, Transparenz, Partizipation, Stimmigkeit erreichen
- auch in schwierigen Situationen ausgeglichen agieren können
- über ein bewusstes Stress- und Zeitmanagement Grenzen setzen
- ▶ **Kommunikative Kompetenz, d. h.**
- in hohem Maße Gesprächsführungskompetenz besitzen
- im Rahmen einer wertschätzenden Gesprächshaltung agieren
- mündlich und schriftlich auf hohem Niveau adressatengerecht kommunizieren können
- zeitnahe Informationsweitergabe in der Schule sicherstellen
- für Beratungs- und Moderationssituationen mit den Details der pädagogischen Praxis vertraut sein
- ▶ **Innovationsfähigkeit, d. h.**
- Prioritäten und adäquate Ziele (anspruchsvoll, zeitgemäß, schulspezifisch, realistisch) setzen können
- fähig und bereit sein, (pädagogische) Veränderungsprozesse zu initiieren, zu steuern und Neuerungen nachhaltig – auch gegen Widerstände – zu etablieren
- Mitarbeiter/-innen für die Arbeit in innovativen Projekten befähigen und motivieren können
- bereit sein, sich weiterzubilden
- ▶ **Organisationskompetenz, d. h.**
- auch in unerwarteten und nicht planbaren Situationen für reibungslose Abläufe in der Schule sorgen
- den Gesamtüberblick bei Veränderungen und im laufenden Betrieb behalten
- Kooperation mit allen am Schulleben Beteiligten strukturieren, zielorientiert gestalten und steuern
- ▶ **Teamfähigkeit, d. h.**
- im Leitungsteam eine positive Diskurskultur aufbauen und sich beraten lassen
- Widersprüche und Gegensätze aushalten können
- ▶ **Konfliktfähigkeit/Selbstreflexion, d. h.**
- Konflikte frühzeitig wahrnehmen, Konfliktparteien beraten und ggf. professionelle externe Unterstützung einholen
- die Distanz, die aus der Führungsrolle resultiert, professionell annehmen und reflektieren
- selbstkritische Reflexion der eigenen Sicht- und Verhaltensweisen, der Stärken und Schwächen zur Verbesserung des eigenen Handelns nutzen
- ▶ **Planungskompetenz, d. h.**
- Planungsprozesse konzipieren, eine zielgerichtete Umsetzung von langfristigen Planungen erreichen
- materielle und personelle Ressourcen effizient, transparent, ergebnisorientiert und verantwortlich einsetzen
- Projekte professionell steuern (Projektmanagement)

### Allgemeine Aufgabenbeschreibung für Abteilungsleiter/-innen

Abteilungsleiter/-innen stellen eine zweite Führungsebene in Schulen dar – sie sind Mitglied der Schulleitung und Vorgesetzte. Die Schulleiterin/der Schulleiter legt den Aufgabenzuschnitt und die Aufgabenschwerpunkte für diese Funktionen schul- und schulformspezifisch nach außen transparent fest. Die Schulleiterin/der Schulleiter klärt mit den Abteilungsleiter/-innen ihre spezifischen Befugnisse und Entscheidungs-

spielräume und stellt sicher, dass diese ein angemessenes Rollen- und Führungsverständnis entwickeln können. Die hervorgehobene Aufgabe ist zwingend zu erfüllen:

### **Unterrichten**

Die Abteilungsleiterin/der Abteilungsleiter unterrichtet

- ▶ gemäß der allgemeinen Aufgabenbeschreibung für Lehrerinnen und Lehrer in Hamburg
- ▶ höchstens im Umfang der von der Behörde empfohlenen U-Zeiten

### **Beratung und Kommunikation**

Die Abteilungsleiterin/der Abteilungsleiter

- ▶ berät alle an Schule Beteiligten: die Schulleitung, die Kolleg/-innen der Organisationseinheit sowie ggf. Ausbilder/-innen besonders in pädagogischen und fachlichen Fragen, Schüler/-innen und Eltern besonders in Fragen zur Schullaufbahn
- ▶ entwickelt in Konfliktsituationen Lösungsstrategien, fördert und nutzt Strukturen eines internen Konfliktmanagements
- ▶ sichert den Informationsfluss, besonders zwischen Schulleitung und Kollegium, Schulleitung und Elternvertreter/-innen und ggf. außerschulischen Lernorten und Institutionen

### **Personalführung und -entwicklung**

Die Abteilungsleiterin/der Abteilungsleiter

- ▶ führt Beurteilungsgespräche und fertigt schriftliche Beurteilungen an
- ▶ berät Kolleg/-innen systematisch bzgl. ihrer beruflichen Entwicklung, vereinbart verbindliche Ziele
- ▶ berät die Schulleitung zu Personalentwicklungsinstrumenten und -bedarfen und/oder setzt einzelne Aufgaben verantwortlich um, z. B.
  - die Mitgestaltung des Personaleinsatzes unter Berücksichtigung der allgemeinen Belange der Schulentwicklung
  - die Organisation von Personalauswahl und -einsatz sowie die Teilnahme an Auswahlgesprächen

### **Organisation und Planung**

Die Abteilungsleiterin/der Abteilungsleiter

- ▶ plant und organisiert wiederkehrenden Aufgaben und Prozesse ihrer/seiner Organisationseinheit, das sind z. B. Vergleichsarbeiten, Kurs- bzw. Klassenorganisation, Konferenzen sowie Prüfungen in weiterführenden Schulen
- ▶ führt Konferenzen und in weiterführenden Schulen Prüfungen durch, übernimmt ggf. den Vorsitz
- ▶ sorgt für gleiche und verbindliche Maßstäbe bei der Beurteilung der Schüler/-innenleistungen
- ▶ entwickelt die Strukturen ihrer/seiner Organisationseinheit weiter

### **Schul- und Unterrichtsentwicklung**

Die Abteilungsleiterin/der Abteilungsleiter

- ▶ gestaltet die Profilbildung und das Qualitätsmanagement der Schule mit und setzt die notwendigen Verfahren und Prozesse in der eigenen Organisationseinheit um
- ▶ sorgt in Kooperation mit den Fachkonferenzen für die Umsetzung des Bildungsplans und der Rahmenpläne

- ▶ trägt durch die Beobachtung und Evaluation der Unterrichtsarbeit (auch mit Hilfe von Hospitantinnen) zur Unterrichtsentwicklung bei

### **Außendarstellung der Schule / Kooperation**

Die Abteilungsleiterin/der Abteilungsleiter

- ▶ tritt als Vertreter/in der Schule für ihr/sein Aufgabengebiet bei Veranstaltungen außerhalb der eigenen Schule auf
- ▶ kooperiert mit anderen Abteilungen bzw. Schulen, Fachgruppen und Institutionen sowie der BSB

### **Allgemeines Anforderungsprofil für**

#### **Abteilungsleiter/-innen**

##### **▶ Ausbildung für das Lehramt**

##### **▶ Kommunikative Kompetenz, d. h.**

- eine respektvolle und wertschätzende Haltung einnehmen
- einen für Lehrkräfte, Schüler/innen und Eltern kontinuierlichen, verständlichen Informationsfluss gewährleisten und sie zur Zusammenarbeit motivieren
- im (Leitungs-)Team für eine umfassende Informationsweitergabe sorgen
- Kritik äußern, Einschätzungen im Rahmen von Beurteilungen vermitteln und vertreten können
- sprachlich (d.h. in mündlicher und schriftlicher Form) und äußerlich dem Anlass angemessen und sicher auftreten

##### **▶ Führungskompetenz, d. h.**

- auf der Basis eines transparenten Führungsverständnisses rollenklar, nachhaltig und sachgerecht agieren – je nach Situation beratend/unterstützend und/oder beurteilend/weisend
- zeitnah Entscheidungen treffen, vertreten und durchsetzen
- individuelle, insbesondere geschlechterspezifische, altersspezifische und kulturelle Unterschiede erkennen und berücksichtigen
- sich schnell an veränderte Rahmenbedingungen anpassen und Prioritäten setzen können
- zeitlich begrenzten Spitzenbelastungen standhalten
- in Stress-Situationen die Übersicht behalten
- über ein bewusstes Stress- und Zeitmanagement verfügen

##### **▶ Organisations- und Planungskompetenz, d. h.**

- eine zielgerichtete und möglichst reibungslose Umsetzung von langfristigen Planungen erreichen
- mit den materiellen und personellen Ressourcen für den eigenen Aufgabenbereich effizient, transparent und verantwortlich umgehen
- Methoden des Projektmanagements kennen und anwenden können

##### **▶ Innovationskompetenz, d. h.**

- fähig und bereit sein, bildungspolitische Vorgaben und (pädagogische) Veränderungsprozesse für den eigenen Aufgabenbereich zu initiieren und umzusetzen
- auch bei Widerständen und Enttäuschungen eine positive Sicht behalten
- sehr gute Fach- und Methodenkompetenz für die Diagnose und Bewertung von Unterricht besitzen
- die Weiterbildung von Kolleg/-innen fördern und selbst bereit sein, sich weiterzubilden
- als Fachkraft für methodisch-didaktische Entwicklungen pädagogischen Optimismus vertreten

- ▶ **Team- und Kooperationsfähigkeit, d. h.**
  - bereit und fähig sein, im Team Kompromisse zu erarbeiten und nach außen zu vertreten
  - fähig sein, mit gegensätzlichen Anforderungen umzugehen
  - zur Kooperation mit dem Kollegium, den Leitungskräften, anderen Schulen und außerschulischen Institutionen bereit und in der Lage sein
- ▶ **Konfliktfähigkeit/Selbstreflexion, d. h.**
  - Konflikte zwischen Einzelnen und Gruppen moderieren, wenn möglich deeskalieren und konstruktiv nutzen
  - die Distanz, die aus der Führungsrolle resultiert, professionell annehmen und reflektieren
  - selbstkritische Reflexion der eigenen Sicht- und Verhaltensweisen, der Stärken und Schwächen zur Verbesserung des eigenen Handelns nutzen

# Anhang Anlagen: Formulare zum Findungsverfahren

## **Vorläufige Einsetzung einer (stellvertretenden) Schulleitung**

<b>Anlage 1:</b> Checkliste zum Verfahren zur vorläufigen Einsetzung von Schulleitungen und stellvertretenden Schulleitungen (PS 192Vorblatt_SL, PS 192Ablauf_SL, PS 192_SL) .....	61
<b>Anlage 2:</b> Anlage zur Checkliste: Berufung eines nicht der BSB angehörigen Mitglieds für den Findungsausschuss (PS 192a_SL) .....	66
<b>Anlage 3:</b> Anlage zur Checkliste: Verschwiegenheitspflicht (PS 192a1) .....	67
<b>Anlage 4:</b> Anlage zur Checkliste: Vorlage für den Vorschlag des Findungsausschusses (PS 192c1) .....	68
<b>Anlage 5:</b> Anlage zur Checkliste: Vorlage für die Übersicht der nicht berücksichtigten Bewerber/-innen (PS 192c2) .....	70
<b>Anlage 6:</b> Anlage zur Checkliste: Formschreiben für die Information über den Vorschlag des Findungsausschusses an die Lehrerkonferenz (PS 195a_SL) .....	72
<b>Anlage 7:</b> Anlage zur Checkliste: Formschreiben für die Information über den Vorschlag des Findungsausschusses an den Elternrat und das Mitglied des Schülerrats (PS 195b_SL) .....	73
<b>Anlage 8:</b> Anlage zur Checkliste: Vorlage zur Abgabe einer Stellungnahme durch die Lehrerkonferenz, den Elternrat und das Mitglied des Schülerrats (PS 196) .....	74
<b>Anlage 9:</b> Anlage zur Checkliste: Entscheidungsvorlage an B (PS 192d_SL) .....	75

## **Vorläufige Einsetzung einer Abteilungsleitung (Anlagen 3 bis 8 siehe oben)**

<b>Anlage 10:</b> Checkliste zum Verfahren zur vorläufigen Einsetzung von Abteilungsleitern (PS 192Vorblatt, PS 192Ablauf, PS 192) .....	76
<b>Anlage 11:</b> Anlage zur Checkliste: Berufung eines nicht der BSB angehörigen Mitglieds für den Findungsausschuss (PS 192a) .....	81
<b>Anlage 12:</b> Anlage zur Checkliste: Formschreiben für die Information über die Gremienbeteiligung an den Vorsitz des Findungsausschusses (PS 195a) .....	82
<b>Anlage 13:</b> Anlage zur Checkliste: Formschreiben für die Information über den Vorschlag des Findungsausschusses an den Elternrat und das Mitglied des Schülerrates (PS 195b) .....	83
<b>Anlage 14:</b> Anlage zur Checkliste: Entscheidungsvorlage an B (PS 192d) .....	84

## **Endgültigen Bestellung einer (stellvertretenden) Schulleitung**

<b>Anlage 15:</b> Endgültige Bestellung einer (stellvertretenden) Schulleitung (PS 186, PS 187, PS 189, PS 186A (SI/SSL)) .....	85
---	----

## **Endgültigen Bestellung von Abteilungsleitungen**

<b>Anlage 16:</b> Endgültige Bestellung von Abteilungsleitungen (PS 186 (AL), PS 189, PS 186a, PS 187) .....	91
<b>Anlage 17:</b> Merkblatt zum Konkurrentenverfahren .....	97

**Anlage 1: Checkliste zum Verfahren zur vorläufigen  
Einsetzung von Schulleitungen und stellvertretenden  
Schulleitungen**

PS 192Vorblatt\_SL,  
PS 192Ablauf\_SL,  
PS 192\_SL

1 Ausschreibungs-Nr. \_\_\_\_\_

**Checkliste (Verfahrensablauf)**

für die vorläufige Einsetzung einer/eines

- Schulleiterin/Schulleiters
- stellvertretenden Schulleiterin/stellvertretenden Schulleiters

an der Schule \_\_\_\_\_ zum \_\_\_\_\_

Name der Schule

Datum

Dieser Checkliste sind beigelegt:

- Formschreiben für die Berufung (Nr. 2.3) - PS 192a\_SL -
- Vordrucke Verschwiegenheitsverpflichtung (Zusatz zum Vordruck PS 192a\_SL) - PS 192a1 -
- Vordruck für den Vorschlag/die Vorschläge des Findungsausschusses nach (Nr. 2.8) - PS 192c1 -
- Vordruck für die Übersicht der nicht berücksichtigten Bewerber/innen (Nr. 2.8) - PS 192c2 -
- Information zur Gremienbeteiligung (Nr. 2.9) - PS 195a\_SL -
- Formschreiben für die Benachrichtigung des Elternrats und Schülerrats (Nr. 2.9) - PS 195b\_SL -
- Vordrucke für die Stellungnahme der Gremien (Nr. 2.9) - PS 196 -
- Vordruck für die Auswahlentscheidung (Nr. 2.12) - PS 192d\_SL -

Diese Checkliste soll einerseits die für das Findungsverfahren zuständigen Personen durch das Verfahren leiten und andererseits der Dokumentation der einzelnen Verfahrensschritte dienen. Insoweit ist dieser Vordruck nach Abschluss des Verfahrens ausgefüllt mit den Unterlagen an das Personalsachgebiet zu senden.

Arbeitsschritt	Erledigungsvermerk (Datum/Handzeichen)	Hinweise
<b>1 Stellenfreigabe und Ausschreibung in pbOn</b>		
1.1 Schulaufsichtsbeamtin/er Ausschreibung der freigegebenen Stelle in pbOn	.....	
<b>2 Findungsausschuss und Bewerberauswahl</b>		
2.1 Vorsitzende/Vorsitzender des Findungsausschusses Name: _____ (Punkte 2.2 bis 2.5 möglichst sofort erledigen!)	.....	Vorsitzende/Vorsitzender des Findungsausschusses ist gemäß § 92 Abs. 2 Satz 2 Nr. 1 HmbSG eine Vertreterin oder ein Vertreter der BSB. Dies ist regelmäßig die zuständige Schulaufsichtsbeamtin bzw. der zuständige Schulaufsichtsbeamte.



Arbeitsschritt	Erledigungsvermerk (Datum/Handzeichen)	Hinweise
<p><b>A BESETZUNG DES FINDUNGSAUSSCHUSSES</b></p> <p>2.2 Berufung einer Schulleiterin bzw. eines Schulleiters für den Findungsausschuss (§ 92 Abs. 2 Satz 2 Nr. 2 HmbSG)</p> <p>Name: _____</p>	<p>.....</p>	<p>Für den Fall, dass <u>keine</u> Schulleitungs-, sondern eine Stellvertretungsstelle zu besetzen ist, ist die Schulleiterin bzw. der Schulleiter der jeweils betroffenen Schule zu berufen (§ 96 Abs. 2 Satz 1 HmbSG).</p>
<p>2.3 Berufung eines nicht der BSB angehörenden Mitglieds für den Findungsausschuss</p> <p>Mitteilung an das berufene Mitglied mit <u>Formschreiben PS 192a_SL</u></p> <p>Name: _____</p>	<p>.....</p>	<p>Kopie des Schreibens zum Vorgang nehmen</p>
<p>2.4 Aufforderung an die/den Vorsitzende/n oder die/den stellvertretende/n Vorsitzende/n der Schulkonferenz und der Lehrerkonferenz (mündlich genügt) innerhalb einer Frist von <b>vier Wochen</b> (§ 92 Abs. 3 HmbSG)</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• aus der Mitte der <u>Schulkonferenz</u> ein Mitglied</li> <li><b>und</b></li> <li>• aus der Mitte der <u>Lehrerkonferenz</u> ein Mitglied</li> </ul> <p>für den Findungsausschuss zu benennen.</p> <p>Name des von der Schulkonferenz benannten Mitglieds im Findungsausschuss: _____</p> <p>Name des von der Lehrerkonferenz benannten Mitglieds im Findungsausschuss: _____</p> <p>Name des weiteren durch die Schulkonferenz benannten Mitglieds im Findungsausschuss: _____</p>	<p>.....</p> <p>.....</p> <p>.....</p>	<p>Die Schulkonferenz wählt aus ihrer Mitte ein Mitglied</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• aus der Gruppe der Schülerinnen und Schüler, das <b>mindestens 14 Jahre alt</b> sein muss</li> <li><b>oder</b></li> <li>• aus der Gruppe der Eltern.</li> </ul>
<p>2.5 Aufforderung an den Personalrat innerhalb einer Frist von <b>vier Wochen</b> gemäß § 92 Abs. 2 Satz 2 Nr. 6 HmbSG ein Mitglied für den Findungsausschuss zu benennen.</p> <p>Name des vom Personalrat benannten Mitglieds im Findungsausschuss: _____</p>	<p>.....</p>	
<p>Nach Eingang der Online-Bewerbungen fordert das zuständige Personalsachgebiet automatisch aktuelle Beurteilungen der Bewerber an. Bei auswärtigen Bewerbern, die bereits im öffentlichen Dienst tätig sind oder waren, <b>muss</b> das Personalsachgebiet die Personalakte anfordern. <b>Vor Eingang der Personalakten darf in diesen Fällen das Findungsverfahren nicht weitergeführt werden!</b> Die Personalakte kann dann von der Schulleiterin bzw. dem Schulleiter bei Bedarf im zuständigen Personalsachgebiet eingesehen werden.</p>		
<p><b>Sind keine Bewerbungen eingegangen, kann eine neue Ausschreibung erfolgen (aus den Unterlagen muss eindeutig hervorgehen, um welche Ausschreibung es sich handelt); der Findungsausschuss kann auch eigene Kandidatinnen bzw. Kandidaten benennen.</b></p>		

Arbeitsschritt	Erledigungsvermerk (Datum/Handzeichen)	Hinweise
<b>B VORSCHLAG DES FINDUNGSAUSSCHUSSES</b> 2.6 Einladung des Findungsausschusses mit einer Frist von wenigstens einer Woche zur Erarbeitung seines Vorschlags  zum: _____  zum: _____  zum: _____  <b>&gt; Im Regelfall geht es weiter mit Punkt 2.8</b>	..... ..... ..... ..... .....	Dem Findungsausschuss sind alle Bewerbungen mit Bewerbungsunterlagen und einer aktuellen Beurteilung der Bewerberin oder des Bewerbers vorzulegen, soweit Bewerbungen nicht zurückgezogen worden sind. Personalakten und interne Stellungnahmen gehören <u>nicht</u> zu den Bewerbungsunterlagen; aus ihnen kann die oder der Vorsitzende nur informieren. <b>An der Entscheidung des Findungsausschusses kann nur mitwirken, wer an allen Bestandteilen des Auswahlverfahrens (z. B. Hospitation) teilgenommen hat.</b>
2.7 Kommt der Findungsausschuss nicht innerhalb von zwei Monaten seit seiner ersten Sitzung zu einem Vorschlag (§ 92 Abs. 5 Satz 3 HmbSG) oder erklärt er schon vorher, keinen Vorschlag machen zu können, so entscheidet die BSB unmittelbar nach § 94 HmbSG. Dann weiter mit 2.11.	.....	
2.8 Vorschlag des Findungsausschusses mit grundsätzlich 1, höchstens 2 Bewerberin/nen oder Bewerber/n auf <u>Vordruck PS 192c1</u> erstellen. Für die nicht ausgewählten Bewerberinnen und Bewerber muss der <u>Vordruck PS 192c2</u> ausgefüllt werden.	.....	
Ggf. kurze Begründung bei Auswahl eines Innenbewerbers:     Ggf. kurze Begründung bei Entscheidung für einen Zweitvorschlag:		<b>Eine ausführliche Begründung ist als Anlage beizufügen!</b>

Arbeitsschritt	Erledigungsvermerk (Datum/Handzeichen)	Hinweise
<p>2.9 Information über den Vorschlag des Findungsausschusses an</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• die Lehrerkonferenz (s. Vordruck PS 195a Merkblatt) und</li> <li>• die Vorsitzende oder den Vorsitzenden des Elternrats</li> <li>• die Schulsprecherin oder den Schulsprecher</li> </ul> <p>jeweils mit <u>Formschreiben PS 195b_SL</u> und der Bitte um schriftliche Stellungnahme mit <u>Vordruck PS 196</u>.</p> <p><b>Hinweis:</b> möglichst am Tage der Beschlussfassung des Findungsausschusses absenden</p>	<p>.....</p> <p>.....</p> <p>.....</p> <p>.....</p>	<p>Den Mitgliedern der Lehrerkonferenz, des Elternrats und den mindestens 14 Jahre alten Schülerinnen und Schülern des Schülerrats ist Gelegenheit zu geben, die Bewerbungsunterlagen - wenn das Einverständnis der/des Vorgeschlagenen vorliegt - aber ohne aktuelle Beurteilungen einzusehen.</p> <p>Hierzu wird auf den Inhalt des Vordrucke PS 195a_SL und PS 195b_SL verwiesen!</p> <p>Die Gremien haben <b>drei Wochen</b> Zeit, eine Stellungnahme abzugeben.</p>
<p>2.10 Eingang der Stellungnahme</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• der Lehrerkonferenz</li> <li>• des Elternrats</li> <li>• des Schülerrats</li> </ul>	<p>.....</p> <p>.....</p> <p>.....</p>	
<b>C AUSWAHL DER BEWERBERIN/DES BEWERBERS</b>		
<p>2.11 Abschlussarbeiten in pbOn</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Einstellungs- oder Personalverfügung erstellen ODER</li> <li>• Ausschreibung ohne Verfügung beenden</li> </ul>	<p>.....</p>	
<p>2.12 Herbeiführung einer Entscheidung der BSB gemäß § 94 Abs. 1 Satz 2 HmbSG unter Verwendung des <u>Vordrucks PS 192d_SL</u>; Abgabe dieser Checkliste, aller Unterlagen über das Verfahren sowie aller Bewerbungsunterlagen an die zuständige Schulaufsicht</p> <p>_____</p> <p>(Vorsitzende/Vorsitzender des Findungsausschusses)</p>	<p>.....</p>	<p>Die Stellungnahmen der Lehrerkonferenz, des Elternrats und der mindestens 14 Jahre alten Mitglieder des Schülerrats sind dem Vordruck beizufügen.</p>

Arbeitsschritt	Erfledigungsvermerk (Datum/Handzeichen)	Hinweise
<b>3 Abgabe der Unterlagen</b>		
3.2 Abgabe a		
3.2 Vorlage an den Personalrat (§ 87 Abs. 1 Nr. 3 HmbPersVG) <b>im Falle einer Schulleiterin/eines Schulleiters nur auf Antrag!</b> (siehe § 88 Abs. 1 HmbPersVG) Zustimmung erteilt am: _____	.....	
3.3 Vorlage an die Deputation Zustimmung erteilt am: _____	.....	
3.4 Schriftliche Information an die nicht ausgewählten Bewerberinnen bzw. Bewerber durch die Vorsitzende oder den Vorsitzenden des Findungsausschusses	.....	
3.5 Vorläufige Einsetzung mit Wirkung vom _____ Einsetzungsschreiben erstellen	.....	
3.6 Einsetzungsschreiben ausgehändigt bzw. an Schulleitung zur Aushändigung abgesandt	.....	
3.7 Wvl. - Bestellung -; _____	.....	
3.8 Information an „Stammdaten, Funktionspostfach“ (Outlookadressbuch) und an V 22 (Stellenplan)	.....	
<b>4 Zur Akte</b>	.....	

## Anlage 2: Anlage zur Checkliste: Berufung eines nicht der BSB angehörigen Mitglieds für den Findungsausschuss



### Freie und Hansestadt Hamburg Behörde für Schule und Berufsbildung

Behörde für Schule und Berufsbildung,  
Postfach 76 10 46, D - 22060 Hamburg

Amt für Bildung  
Abteilung Schulaufsicht und Beratung  
B 1... - ...  
Hamburger Straße 31  
D - 22083 Hamburg  
Telefon 040 - 4 28 63 - .... Zentrale - 0  
Telefax 040 - 4 28 63 - ....

Hamburg, den

Schule .....

#### Verfahren zur Besetzung einer Stelle einer/eines

- Schulleiterin/Schulleiters
- stellvertretenden Schulleiterin/stellvertretenden Schulleiters

Sehr geehrte/r Frau/Herr....,

das Hamburgische Schulgesetz (HmbSG) sieht in § 92 Absatz 2 i. V. m. § 96 Absatz 1 vor, dass für die Besetzung der Schulleitung und Stellvertretung einer Schule ein Findungsverfahren durchzuführen ist. Das Verfahren ist mittels eines Findungsausschusses umzusetzen.

Der Findungsausschuss besteht bei allgemeinbildenden Schulen aus insgesamt 6 Mitgliedern, von denen eines von der Behörde für Schule und Berufsbildung (BSB) zu berufen ist, das dieser Behörde jedoch nicht angehören darf. Die maßgeblichen Rechtsgrundlagen können der nächsten Seite entnommen werden.

Sie haben bekundet, in dem Findungsausschuss für die Besetzung der o.g. Stelle mitzuwirken. Ich möchte mich im Namen der Behörde für Ihre Bereitschaft bedanken und Sie mit Ihrem Einverständnis als Mitglied des Findungsausschusses gemäß § 92 Abs. 2 Satz 2 Nr. 3 HmbSG berufen.

Zu den Sitzungen des Ausschusses erhalten Sie eine gesonderte Einladung.

Im Zusammenhang mit Ihrer Tätigkeit im Findungsausschuss sind Sie zur Verschwiegenheit verpflichtet. Hierfür gelten die aus der Anlage (Verschwiegenheitsverpflichtung) ersichtlichen Regularien. Anlässlich der ersten Sitzung des Findungsausschusses werden Sie ein weiteres Exemplar mit der Bitte um Unterschrift in meiner Gegenwart vorgelegt bekommen. Mit dieser Unterschrift bestätigen Sie die Kenntnis der Verschwiegenheitsverpflichtung und versichern deren Einhaltung.

Mit freundlichen Grüßen

\_\_\_\_\_  
Vorsitzende/Vorsitzender des Findungsausschusses

**Anlage 3: Anlage zur Checkliste:**  
**Verschwiegenheitspflicht**

PS 192a1

\_\_\_\_\_  
Name Vorname

\_\_\_\_\_  
Straße Postleitzahl Ort

**Verschwiegenheitsverpflichtung**

Ich bestätige, dass ich mit meiner Berufung zum Mitglied des Findungsausschusses durch die Behörde für Schule und Berufsbildung auf meine Verpflichtung zur Verschwiegenheit im Rahmen meiner Mitgliedschaft im Findungsausschuss hingewiesen worden bin, bereits ein Exemplar dieser Verschwiegenheitsverpflichtung erhalten und die folgenden Regularien zur Kenntnis genommen habe:

1. Ich habe, auch nach Beendigung meiner Tätigkeit im Findungsausschuss, über die mir dabei bekannt gewordenen Angelegenheiten Verschwiegenheit zu wahren. Dies gilt nicht für Mitteilungen im dienstlichen Verkehr oder für Tatsachen, die offenkundig sind oder ihrer Bedeutung nach keiner Geheimhaltung bedürfen.
2. Ich darf ohne Genehmigung der Behörde für Schule und Berufsbildung über Angelegenheiten, über die ich Verschwiegenheit zu wahren habe, weder vor Gericht noch außergerichtlich aussagen oder Erklärungen abgeben.

Ich versichere, dass ich diese Verpflichtung einhalten werde.

Hamburg, den

\_\_\_\_\_  
Unterschrift der/des Verpflichteten

\_\_\_\_\_  
Unterschrift und Amtsbezeichnung der/des Verpflichtenden

**Anlage 4: Anlage zur Checkliste:  
Vorlage für den Vorschlag des Findungsausschusses**

Vorsitzende/Vorsitzender des Findungsausschusses \_\_\_\_\_

Unterschrift/Datum

**Verfahrensablauf für die vorläufige Einsetzung  
einer Schulleiterin bzw. eines Schulleiters oder  
anderer Funktionsträgerinnen und Funktionsträger nach dem HmbSG  
– Vorschlag des Findungsausschusses und Begründung –**

Der Findungsausschuss schlägt der Behörde die nachfolgend benannte Bewerberin bzw. den nachfolgend benannten Bewerber vor (im Ausnahmefall ggf. auch 2 Vorschläge).

Diesem Vordruck sollen die jeweiligen aktuellen Beurteilungen und die Bewerbungsunterlagen beigelegt werden!

<b>Bewerberin/Bewerber A: Name: ..... Vorname: ..... Jahrgang: .....</b>	
<b>Wichtige berufliche Daten inkl. Bewertung</b>  (§ 91 HmbSG: Bewährung z.B. an einer anderen Schule, an anderen Bildungseinrichtungen, in der Verwaltung oder in der Wirtschaft)	
<b>Eignung</b>  (§ 91 HmbSG: Führungskompetenz, Konfliktfähigkeit, Innovationsfähigkeit, Organisationskompetenz; Wahrnehmung von schulischen Aufgaben im Kontext bildungs-, sozial- und gesellschaftspolitischer Entwicklungen)  <b>In der Bewertung ist zwingend eine Aussage zur aktuellen Beurteilung zu treffen.</b>	
<b>Hinweise auf das Konzept</b>	
<b>Einschätzung der/des Vorsitzenden</b>	

<b>Bewerberin/Bewerber B: Name: ..... Vorname: ..... Jahrgang: .....</b>	
<b>wichtige berufliche Daten inkl. Bewertung</b>  (§ 91 HmbSG: Bewährung z.B. an einer anderen Schule, an anderen Bildungseinrichtungen, in der Verwaltung oder in der Wirtschaft)	
<b>Eignung</b>  (§ 91 HmbSG: Führungskompetenz, Konfliktfähigkeit, Innovationsfähigkeit, Organisationskompetenz; Wahrnehmung von schulischen Aufgaben im Kontext bildungs-, sozial- und gesellschaftspolitischer Entwicklungen)  <b>In der Bewertung ist zwingend eine Aussage zur aktuellen Beurteilung zu treffen.</b>	
<b>Hinweise auf das Konzept</b>	
<b>Einschätzung der/des Vorsitzenden</b>	



**Anlage 5: Anlage zur Checkliste:  
Vorlage für die Übersicht der nicht berücksichtigten  
Bewerber/-innen**

Vorsitzende/Vorsitzender des Findungsausschusses

\_\_\_\_\_  
Unterschrift/Datum

**Verfahrensablauf für die vorläufige Einsetzung  
einer Schulleiterin bzw. eines Schulleiters oder anderer Funktionsträgerinnen  
und Funktionsträger nach dem HmbSG**

Die vom Findungsausschuss nicht berücksichtigten Bewerberinnen und Bewerber werden anhand der folgenden Übersicht vorgestellt.

Diesem Vordruck sollen die jeweiligen aktuellen Beurteilungen und die Bewerbungsunterlagen beigelegt werden!

<b>Bewerberin/Bewerber: Name: ..... Vorname: ..... Jahrgang: .....</b>	
<b>wichtige berufliche Daten inkl. Bewertung</b>  § 91Satz 4 HmbSG: Bewährung z.B. an einer anderen Schule, an anderen Bildungseinrichtungen, in der Verwaltung oder in der Wirtschaft	
<b>Eignung</b>  § 91 Sätze 1 und 2 HmbSG: Führungskompetenz, Konfliktfähigkeit, Innovationsfähigkeit, Organisationskompetenz; Wahrnehmung von schulischen Aufgaben im Kontext bildungs-, sozial- und gesellschaftspolitischer Entwicklungen  <b>In der Bewertung ist zwingend eine Aussage zur aktuellen Beurteilung zu treffen.</b>	
<b>Hinweise auf das Konzept</b>	
<b>Einschätzung der/des Vorsitzenden</b>	

<b>Bewerberin/Bewerber: Name: ..... Vorname: ..... Jahrgang: .....</b>	
<b>wichtige berufliche Daten inkl. Bewertung</b>  § 91 Satz 4 HmbSG: Bewährung z.B. an einer anderen Schule, an anderen Bildungseinrichtungen, in der Verwaltung oder in der Wirtschaft	
<b>Eignung</b>  § 91 Sätze 1 und 2 HmbSG: Führungskompetenz, Konfliktfähigkeit, Innovationsfähigkeit, Organisationskompetenz; Wahrnehmung von schulischen Aufgaben im Kontext bildungs-, sozial- und gesellschaftspolitischer Entwicklungen  <b>In der Bewertung ist          zwingend eine Aussage zur          aktuellen Beurteilung zu          treffen.</b>	
<b>Hinweise auf das Konzept</b>	
<b>Einschätzung der/des Vorsitzenden</b>	

## Anlage 6: Anlage zur Checkliste: Formschreiben für die Information über den Vorschlag des Findungsausschusses an die Lehrerkonferenz



### Freie und Hansestadt Hamburg Behörde für Schule und Berufsbildung

Behörde für Schule und Berufsbildung, Postfach 76 10 48, D - 22060 Hamburg

An die Vorsitzende bzw. den Vorsitzenden  
oder die stellvertretende Vorsitzende bzw. den  
stellvertretenden Vorsitzenden der  
Lehrerkonferenz

der Schule  
Leitzahl:

Amt für Bildung  
Abteilung Schulaufsicht und Beratung  
B 1... - ...  
Hamburger Straße 31  
D - 22083 Hamburg  
Telefon 040 - 4 28 63 - .... Zentrale - 0  
Telefax 040 - 4 28 63 - ....

Hamburg, den

#### Vorläufige Einsetzung einer/eines

- Schulleiterin/Schulleiters
- stellvertretenden Schulleiterin/Schulleiters

an Ihrer Schule ..... zum .....

Für das o. a. Amt schlägt der Findungsausschuss gemäß der Bestimmungen zum Hamburgischen Schulgesetz (HmbSG) folgende Bewerberin/Bewerberinnen bzw. folgende/r Bewerber vor

- A) .....
- B) .....

Die Lehrerkonferenz, der Elternrat und die mindestens 14 Jahre alten Mitglieder des Schülerrats erhalten gemäß § 94 Abs. 1 HmbSG **innerhalb von drei Wochen** – gerechnet vom Eingang dieses Schreibens an – die Gelegenheit, eine Stellungnahme zum Vorschlag des Findungsausschusses abzugeben. Der Elternrat und der Schülerrat sind hierzu ebenfalls aufgefordert worden.

- Die Bewerbungsunterlagen des oder der Vorgeschlagenen sind beigelegt. Aufgrund der Einverständniserklärung der/des Vorgeschlagenen wird den Mitgliedern der Lehrerkonferenz, des Elternrats und den mindestens 14 Jahre alten Mitglieder des Schülerrats gewährt, die Unterlagen einzusehen. Dazu wird auf Ihre Verpflichtung hingewiesen, diese Unterlagen so zu verwahren, dass ohne Ihr Wissen und von Unberechtigten keine Einsicht genommen werden kann.
- Die/Der Vorgeschlagene/n hat/haben nicht ihr/sein Einverständnis zur Einsichtnahme in ihre/seine Bewerbungsunterlagen gegeben.

Die vorgenannten Gremienmitglieder haben die Möglichkeit, die vorgeschlagenen Bewerberinnen oder Bewerber anzuhören. Sie werden gebeten, hierfür mit der/dem/den Vorgeschlagenen und den übrigen Gremienmitgliedern einen gemeinsamen Termin abzustimmen.

Ich bitte Sie, die Stellungnahme schriftlich unter Verwendung des beigelegten Vordrucks PS 196 abzugeben.

**Bitte beachten Sie für die Sitzungen und Abstimmungen der Gremien zudem, dass die Bewerberinnen und Bewerber für Stellen, die nach dem HmbSG zu besetzen sind, gemäß § 110 HmbSG an Beratungen oder Abstimmungen über die Stelle, um die sie sich beworben haben, nicht teilnehmen dürfen.**

**Im Übrigen handelt es sich hier um ein Verwaltungsverfahren, in dem die Bewerberinnen und Bewerber Beteiligte sind. Gemäß § 20 Abs. 1 Nrn. 1 und 2 i. V. m. Abs. 5 Hamburgisches Verwaltungsverfahrensgesetz (siehe Seite 3) sind die Beteiligten, ihre Angehörigen (z. B. Ehegatten bzw. Lebenspartner) sowie eine Reihe weiterer Personen vom Verfahren ausgeschlossene Personen und somit weder teilnahme- noch stimmberechtigt.**

Mit freundlichen Grüßen

Anlage 7: Anlage zur Checkliste:  
Formschreiben für die Information über den  
Vorschlag des Findungsausschusses an den Elternrat  
und das Mitglied des Schülerrats

PS 195b\_SL



Freie und Hansestadt Hamburg  
Behörde für Schule und Berufsbildung

Behörde für Schule und Berufsbildung, Postfach 76 10 48, D - 22060 Hamburg

Amt für Bildung  
Abteilung Schulaufsicht und Beratung  
B 1... - ...  
Hamburger Straße 31  
D - 22083 Hamburg  
Telefon 040 - 4 28 63 - ..... Zentrale - 0  
Telefax 040 - 4 28 63 - .....

1. An die Vorsitzende oder den  
Vorsitzenden des Elternrats
2. An die Schulsprecherin oder den  
Schulsprecher
- der Schule  
Leitzahl:

Hamburg, den

**Vorläufige Einsetzung einer/eines**

- Schulleiterin/Schulleiters  
 stellvertretenden Schulleiterin/Schulleiters

an Ihrer Schule ..... zum.....

Für das o. a. Amt schlägt der Findungsausschuss gemäß der Bestimmungen zum Hamburgischen Schulgesetz (HmbSG) folgende Bewerberin/Bewerberinnen bzw. folgende/r Bewerber vor

- A) .....  
B) .....

Die Lehrerkonferenz, der Elternrat und die mindestens 14 Jahre alten Mitglieder des Schülerrats erhalten gemäß § 94 Abs. 1 HmbSG **innerhalb von drei Wochen** – gerechnet vom Eingang dieses Schreibens an – die Gelegenheit, eine Stellungnahme zum Vorschlag des Findungsausschusses abzugeben. Die Lehrerkonferenz wurde hierzu ebenfalls aufgefordert.

- Die Bewerbungsunterlagen des oder der Vorgeschlagenen sind beigelegt. Aufgrund der Einverständniserklärung der/des Vorgeschlagenen wird den Mitgliedern der Lehrerkonferenz, des Elternrats und den mindestens 14 Jahre alten Mitglieder des Schülerrats gewährt, die Unterlagen einzusehen. Dazu wird auf Ihre Verpflichtung hingewiesen, diese Unterlagen so zu verwahren, dass ohne Ihr Wissen und von Unberechtigten keine Einsicht genommen werden kann.
- Die/Der Vorgeschlagene/n hat/haben nicht ihr/sein Einverständnis zur Einsichtnahme in ihre/seine Bewerbungsunterlagen gegeben.

Die vorgenannten Gremienmitglieder haben die Möglichkeit, die vorgeschlagenen Bewerberinnen oder Bewerber anzuhören. Sie werden gebeten, hierfür mit der/dem/den Vorgeschlagenen und den übrigen Gremienmitgliedern einen gemeinsamen Termin abzustimmen.

Ich bitte Sie, die Stellungnahme schriftlich unter Verwendung des beigelegten Vordrucks PS 196 abzugeben.

**Bitte beachten Sie für die Sitzungen und Abstimmungen der Gremien zudem, dass die Bewerberinnen und Bewerber für Stellen, die nach dem HmbSG zu besetzen sind, gemäß § 110 HmbSG an Beratungen oder Abstimmungen über die Stelle, um die sie sich beworben haben, nicht teilnehmen dürfen.**

Im Übrigen handelt es sich hier um ein Verwaltungsverfahren, in dem die Bewerberinnen und Bewerber Beteiligte sind. Gemäß § 20 Abs. 1 Nrn. 1 und 2 i. V. m. Abs. 5 Hamburgisches Verwaltungsverfahrensgesetz (siehe Seite 3) sind die Beteiligten, ihre Angehörigen (z. B. Ehegatten bzw. Lebenspartner) sowie eine Reihe weiterer Personen vom Verfahren ausgeschlossene Personen und somit weder teilnahme- noch stimmberechtigt.

Mit freundlichen Grüßen

**Anlage 8: Anlage zur Checkliste:  
Vorlage zur Abgabe einer Stellungnahme durch die  
Lehrerkonferenz, den Elternrat und das Mitglied des  
Schülerrats**

..... (Schulstempel) ..... (Datum)

**S T E L L U N G N A H M E**

- der Lehrerkonferenz**
- des Elternrats**
- der mindestens 14 Jahre alten Mitglieder des Schülerrats**

gemäß § 94 Abs. 1 HmbSG zum Vorschlag für die vorläufige Einsetzung zur/zum

- Schulleiterin/Schulleiter
- stellvertretenden Schulleiterin/Schulleiter
- Abteilungsleiterin/Abteilungsleiter<sup>1</sup>

Vorgeschlagen war/en:

Bewerber/in A .....

Bewerber/in B .....

**Stellungnahme (ggf. Anlage beifügen):**

**Diese Stellungnahme erfolgt auf folgendem Votum:**

Anzahl der Mitglieder: .....

Anzahl der stimmberechtigten Mitglieder .....

Bewerberinnen und Bewerber für Stellen, die nach dem HmbSG zu besetzen sind, dürfen nach § 110 HmbSG an Beratungen oder Abstimmungen über die Stelle, um die sie sich beworben haben, nicht teilnehmen. Dies gilt auch für deren Angehörige (z. B. Ehegatten bzw. Lebenspartner) sowie eine Reihe weiterer Personen (§ 20 Abs. 1 Nm. 1 und 2 i. V. m. Abs. 5 Hamburgisches Verwaltungsverfahrensgesetz).

Anzahl der anwesenden stimmberechtigten Mitglieder: .....

**Hinderungsgründe für die abwesenden Mitglieder bitte gesondert angeben  
(z.B. Krankheit, dienstliche Gründe – welche?)**

Ungültige Stimmen: ..... Enthaltungen: .....

Zustimmung: ..... Ablehnung: .....

..... ➔ **Bitte zusätzlich Namen und Funktion in Druckbuchstaben angeben:**  
(Unterschrift) \_\_\_\_\_

<sup>1</sup> Zutreffendes bitte ankreuzen

**Anlage 9: Anlage zur Checkliste:  
Entscheidungsvorlage an B**

PS 192d\_SL

Vorsitzende/Vorsitzender des Findungsausschusses \_\_\_\_\_  
Unterschrift/Datum

**An B**

über B\_\_ (Abteilungsleitung)

B\_\_ (Abteilungsleitung/Schulformzuständigkeit)

B 42-\_\_ (Personalreferent/Personalreferentin)

**Verfahrensablauf für die vorläufige Einsetzung**

- einer Schulleiterin bzw. eines Schulleiters
- einer stellv. Schulleiterin bzw. eines stellv. Schulleiters

an der Schule \_\_\_\_\_  
zum \_\_\_\_\_

**Auswahl der am besten geeigneten Bewerberin bzw. des am besten geeigneten Bewerbers nach § 94 Abs. 1 HmbSG**

1. Vorschlag/Vorschläge des Findungsausschusses:

- A .....
- B .....

2. Stellungnahme der Lehrerkonferenz: \_\_\_\_\_

3. Stellungnahme des Elternrats: \_\_\_\_\_

4. Stellungnahme der mindestens  
14 Jahre alten Mitglieder des Schülerrats: \_\_\_\_\_

**ausführliche<sup>1</sup> Stellungnahme von B\_\_ (Abteilungsleitung):**

**ausführliche<sup>1</sup> Stellungnahme von B\_\_ (Abteilungsleitung/Schulformzuständigkeit):**

**ausführliche Entscheidung von B:**

<sup>1</sup> Aus der Stellungnahme muss deutlich hervorgehen, dass das Votum unter Einbeziehung aller Unterlagen erfolgte.  
PS 192d\_SL – 01/2011

**Anlage 10:**  
**Checkliste zum Verfahren zur vorläufigen Einsetzung  
 von Abteilungsleitern**

1 Ausschreibungs-Nr. \_\_\_\_\_

**Checkliste (Verfahrensablauf)**

**für die vorläufige Einsetzung einer/eines  
 Abteilungsleiterin/Abteilungsleiters**

an der Schule \_\_\_\_\_ zum \_\_\_\_\_  
Name der Schule Datum

Dieser Checkliste sind beigefügt:

- |  |              |
|--|--------------|
| Formschreiben für die Berufung (Nr. 2.4)   | - PS 192a -  |
| Vordrucke Verschwiegenheitsverpflichtung (Zusatz zu Vordruck PS 192a)            | - PS 192a1 - |
| Vordruck für den Vorschlag/die Vorschläge des Findungsausschusses (Nr. 2.9)      | - PS 192c1 - |
| Vordruck für die Übersicht der nicht berücksichtigten Bewerber/-innen (Nr. 2.9)  | - PS 192c2 - |
| Information zur Gremienbeteiligung (Nr. 2.10)                                    | - PS 195a -  |
| Formschreiben für die Benachrichtigung des Elternrats und Schülerrats (Nr. 2.10) | - PS 195b -  |
| Vordrucke für die Stellungnahme der Gremien (Nr. 2.10)                           | - PS 196 -   |
| Vordruck für die Auswahlentscheidung (Nr. 2.13)                                  | - PS 192d -  |

Diese Checkliste soll einerseits die für das Findungsverfahren zuständigen Personen durch das Verfahren leiten und andererseits der Dokumentation der einzelnen Verfahrensschritte dienen. Insoweit ist dieser Vordruck nach Abschluss des Verfahrens ausgefüllt mit den Unterlagen an das Personalsachgebiet zu senden.

Arbeitsschritt	Erledigungsvermerk (Datum/Handzeichen)	Hinweise
<b>1 Stellenfreigabe und Ausschreibung in pbOn</b>		
1.1 Schulleitung Einholung der schriftlichen Freigabe der Personalreferentin/des Personalreferenten für die Ausschreibung der Stelle in pbOn	.....	Nähere Informationen entnehmen Sie bitte den rechtlichen Hinweisen! zu pbOn im Intranet.
1.2 Ausschreibung der Stelle in pbOn	.....	Hinweise/Tipps zur Stellen-ausschreibung im Intranet auf der pbOn-Seite! <sup>2</sup>
<b>2 Findungsausschuss und Bewerberauswahl</b>		
2.1 Vorsitzende/Vorsitzender des Findungsausschusses Name: _____ (Punkte 2.2 bis 2.6 möglichst sofort erledigen!)	.....	Vorsitzende/Vorsitzender des Findungsausschusses ist gemäß § 96 Abs. 2 Satz 2 HmbSG die Schulleiterin bzw. der Schulleiter der jeweiligen Schule.

<sup>1</sup> <http://www.fhhintranet.stadt.hamburg.de/FHHintranet/Behoerden/BBS/personal/online-stellenausschreibungen/informationen/ausschreibung.html>

<sup>2</sup> <http://www.fhhintranet.stadt.hamburg.de/FHHintranet/Behoerden/BBS/personal/online-stellenausschreibungen/start.html>

Arbeitsschritt	Erledigungsvermerk (Datum/Handzeichen)	Hinweise
<b>A BESETZUNG DES FINDUNGS-AUSSCHUSSES</b> 2.2 Berufung einer Vertreterin bzw. eines Vertreters der Behörde für den Findungsausschuss (§ 96 Abs. 2 Satz 2 HmbSG) Name: _____	.....	Dieses ist regelmäßig die zuständige Schulaufsichtsbeamtin bzw. der zuständige Schulaufsichtsbeamte.
2.3 Klärung mit der zuständigen Schulaufsicht in der BSB, ob auf die Berufung eines nicht der BSB angehörenden Mitglieds verzichtet wird (§ 96 Abs. 2 Satz 3 HmbSG) <input type="checkbox"/> ja (dann bitte weiter mit 2.5) <input type="checkbox"/> nein (dann bitte weiter mit 2.4)	.....	Eine (telefonische) Absprache mit der zuständigen Schulaufsicht ist ausreichend. Eine schriftliche Verfügung durch die zuständige Schulaufsicht ist nicht erforderlich.
2.4 Berufung eines nicht der BSB angehörenden Mitglieds für den Findungsausschuss Mitteilung an das berufene Mitglied mit <u>Formschreiben PS 192a</u> Name: _____	.....	Kopie des Schreibens zum Vorgang nehmen
2.5 Aufforderung an die/den Vorsitzende/n oder die/den stellvertretende/n Vorsitzende/n der Schulkonferenz und der Lehrerkonferenz (mündlich genügt) innerhalb einer Frist von <b>vier Wochen</b> (§ 92 Abs. 3 HmbSG) <ul style="list-style-type: none"> <li>• aus der Mitte der <u>Schulkonferenz</u> ein Mitglied</li> <li><b>und</b></li> <li>• aus der Mitte der <u>Lehrerkonferenz</u> ein Mitglied</li> </ul> für den Findungsausschuss zu benennen.  Name des von der Schulkonferenz benannten Mitglieds im Findungsausschuss: _____  Name des von der Lehrerkonferenz benannten Mitglieds im Findungsausschuss: _____	..... .....	Die Schulkonferenz wählt aus ihrer Mitte ein Mitglied  ! aus der Gruppe der Schülerinnen und Schüler, das <b>mindestens 14 Jahre alt</b> sein muss  <b>oder</b>  ! aus der Gruppe der Eltern.
2.6 Aufforderung an den Personalrat innerhalb einer Frist von <b>vier Wochen</b> gemäß § 92 Abs. 2 Satz 2 Nr. 6 HmbSG ein Mitglied für den Findungsausschuss zu benennen.  Name des vom Personalrat benannten Mitglieds im Findungsausschuss: _____	.....	
Nach Eingang der Online-Bewerbungen fordert das zuständige Personalsachgebiet automatisch aktuelle Beurteilungen der Bewerber an. Bei auswärtigen Bewerbern, die bereits im öffentlichen Dienst tätig sind oder waren, muss das Personalsachgebiet die Personalakte anfordern. <b>Vor Eingang der Personalakten darf in diesen Fällen das Findungsverfahren nicht weitergeführt werden!</b> Die Personalakte kann dann von der Schulleiterin bzw. dem Schulleiter bei Bedarf im zuständigen Personalsachgebiet eingesehen werden.		
<b>Sind keine Bewerbungen eingegangen, kann eine neue Ausschreibung erfolgen (aus den Unterlagen muss eindeutig hervorgehen, um welche Ausschreibung es sich handelt); der Findungsausschuss kann auch eigene Kandidatinnen bzw. Kandidaten benennen.</b>		





Arbeitsschritt	Erledigungsvermerk (Datum/Handzeichen)	Hinweise
<p>2.10 Information über den Vorschlag des Findungsausschusses an</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• die Lehrerkonferenz (s. Vordruck PS 195a) und</li> <li>• die Vorsitzende oder den Vorsitzenden des Elternrats</li> <li>• die Schulsprecherin oder den Schulsprecher</li> </ul> <p>jeweils mit <u>Formschreiben PS 195b</u> und der Bitte um schriftliche Stellungnahme mit <u>Vordruck PS 196</u>.</p> <p><b>Hinweis:</b> möglichst am Tage der Beschlussfassung des Findungsausschusses absenden</p>	<p>.....</p> <p>.....</p> <p>.....</p> <p>.....</p>	<p>Den Mitgliedern der Lehrerkonferenz, des Elternrats und den mindestens 14 Jahre alten Schülerinnen und Schülern des Schülerrats ist Gelegenheit zu geben, die Bewerbungsunterlagen - wenn das Einverständnis der/des Vorgesetzten vorliegt - aber <u>ohne</u> aktuelle Beurteilungen einzusehen.</p> <p>Hierzu wird auf den Inhalt des Vordrucke PS 195a und PS 195b verwiesen!</p> <p>Die Gremien haben <b>drei Wochen</b> Zeit, eine Stellungnahme abzugeben.</p>
<p>2.11 Eingang der Stellungnahme</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• der Lehrerkonferenz</li> <li>• des Elternrats</li> <li>• des Schülerrats</li> </ul>	<p>.....</p> <p>.....</p> <p>.....</p>	
<b>C AUSWAHL DER BEWERBERIN/DES BEWERBERS</b>		
<p>2.12 Abschlussarbeiten in pbOn</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Einstellungs- oder Personalverfügung erstellen ODER</li> <li>• Ausschreibung ohne Verfügung beenden</li> </ul>	<p>.....</p>	
<p>2.13 Herbeiführung einer Entscheidung der BSB gemäß § 94 Abs. 1 Satz 2 HmbSG unter Verwendung des <u>Vordrucks PS 192d</u>; Abgabe dieser Checkliste, aller Unterlagen über das Verfahren sowie aller Bewerbungsunterlagen an die zuständige Schulaufsicht</p> <p>_____</p> <p>(Vorsitzende/Vorsitzender des Findungsausschusses)</p>	<p>.....</p>	<p>Die Stellungnahmen der Lehrerkonferenz, des Elternrats und der mindestens 14 Jahre alten Mitglieder des Schülerrats sind dem Vordruck beizufügen.</p>

Arbeitsschritt	Erledigungsvermerk (Datum/Handzeichen)	Hinweise
<b>3 Abgabe der Unterlagen</b>		
3.1 Abgabe an	.....	
3.2 Vorlage an den Personalrat (§ 87 Abs. 1 Nr. 3 HmbPersVG) Zustimmung erteilt am: _____	.....	
3.3 Vorlage an die Deputation Zustimmung erteilt am: _____	.....	
3.4 Schriftliche Information an die nicht ausgewählten Bewerberinnen bzw. Bewerber durch die Vorsitzende oder den Vorsitzenden des Findungs- ausschusses	.....	
3.5 Vorläufige Einsetzung mit Wirkung vom _____ Einsetzungsschreiben	.....	
3.6 Einsetzungsschreiben an Schulleitung zur Aushändigung abgesandt	.....	
3.7 Wvl. - Bestellung -: _____	.....	
3.8 Information an „Stammdaten, Funktionspostfach“ (Outlookadressbuch) und an V 22 (Stellenplan)	.....	
<b>4 Zur Akte</b>	.....	

**Anlage 11: Anlage zur Checkliste:  
Berufung eines nicht der BSB angehörigen Mitglieds  
für den Findungsausschuss**

PS 192a



**Freie und Hansestadt Hamburg  
Behörde für Schule und Berufsbildung**

Behörde für Schule und Berufsbildung,  
Postfach 76 10 46, D - 22060 Hamburg

Amt für Bildung  
Abteilung Schulaufsicht und Beratung  
B 1... - ...  
Hamburger Straße 31  
D - 22083 Hamburg  
Telefon 040 - 4 28 63 - .... Zentrale - 0  
Telefax 040 - 4 28 63 - ....

Hamburg, den

— **Schule** .....

**Verfahren zur Besetzung einer Stelle einer/eines Abteilungsleiterin/Abteilungsleiters**

Sehr geehrte/r Frau/Herr ...,

das Hamburgische Schulgesetz (HmbSG) sieht in § 92 Absatz 2 i. V. m. § 96 Absatz 1 vor, dass für die Besetzung der Abteilungsleiterstelle einer Schule ein Findungsverfahren durchzuführen ist. Das Verfahren ist mittels eines Findungsausschusses umzusetzen.

Der Findungsausschuss besteht bei allgemeinbildenden Schulen aus insgesamt 6 Mitgliedern, von denen eines von der Behörde für Schule und Berufsbildung (BSB) zu berufen ist, das dieser Behörde jedoch nicht angehören darf. Die maßgeblichen Rechtsgrundlagen können der nächsten Seite entnommen werden.

Sie haben bekundet, in dem Findungsausschuss für die Besetzung der o.g. Stelle mitzuwirken. Ich möchte mich im Namen der Behörde für Ihre Bereitschaft bedanken und Sie mit Ihrem Einverständnis als Mitglied des Findungsausschusses gemäß § 92 Abs. 2 Satz 2 Nr. 3 HmbSG berufen.

Zu den Sitzungen des Ausschusses erhalten Sie eine gesonderte Einladung.

Im Zusammenhang mit Ihrer Tätigkeit im Findungsausschuss sind Sie zur Verschwiegenheit verpflichtet. Hierfür gelten die aus der Anlage (Verschwiegenheitsverpflichtung) ersichtlichen Regularien. Anlässlich der ersten Sitzung des Findungsausschusses werden Sie ein weiteres Exemplar mit der Bitte um Unterschrift in meiner Gegenwart vorgelegt bekommen. Mit dieser Unterschrift bestätigen Sie die Kenntnis der Verschwiegenheitsverpflichtung und versichern deren Einhaltung.

Mit freundlichen Grüßen

\_\_\_\_\_  
Vorsitzende/Vorsitzender des Findungsausschusses

PS 192a – 01/2011

**Anlage 12: Anlage zur Checkliste:  
Formschreiben für die Information über die  
Gremienbeteiligung an den Vorsitz des  
Findungsausschusses**



**Freie und Hansestadt Hamburg**  
Behörde für Schule und Berufsbildung

Amt für Verwaltung  
Personalabteilung

An die Vorsitzende bzw. den Vorsitzenden oder  
die stellvertretende Vorsitzende bzw. den  
stellvertretenden Vorsitzenden des  
Findungsausschusses

der Schule  
Leitzahl:

---

**Vorläufige Einsetzung einer/eines Abteilungsleiterin/Abteilungsleiters**

Sehr geehrte/r Frau/Herr ...,

nach Erarbeitung des Bewerbervorschlags durch den Findungsausschuss haben die Lehrerkonferenz, der Elternrat und die mindestens vierzehn Jahre alten Mitglieder des Schülerrats nach § 94 Abs. 1 des Hamburgischen Schulgesetzes (HmbSG) die Gelegenheit **innerhalb von drei Wochen** eine Stellungnahme zum Vorschlag des Findungsausschusses abzugeben. Der Elternrat und der Schülerrat sind von Ihnen hierzu mit den Formschreiben PS 195b anzuschreiben.

Die Bewerbungsunterlagen des oder der Vorgeschlagenen liegen Ihnen vor. Soweit die/der Vorgeschlagene/n ihr/sein Einverständnis zur Einsichtnahme in ihre/seine Bewerbungsunterlagen gegeben hat/haben, können die vorgenannten Gremienmitglieder diese einzusehen. Dazu wird auf Ihre Verpflichtung hingewiesen, diese Unterlagen so zu verwahren, dass ohne Ihr Wissen und von Unberechtigten keine Einsicht genommen werden kann.

Die vorgenannten Gremienmitglieder haben darüber hinaus die Möglichkeit, die vorgeschlagenen Bewerberinnen oder Bewerber anzuhören. Sie werden gebeten, hierfür mit der/dem/den Vorgeschlagenen und den Gremien einen gemeinsamen Termin abzustimmen.

Die Stellungnahme der Lehrerkonferenz ist schriftlich unter Verwendung des beigefügten Vordrucks PS 196 abzugeben.

**Bitte beachten Sie für die Sitzungen und Abstimmungen der Gremien zudem, dass die Bewerberinnen und Bewerber für Stellen, die nach dem HmbSG zu besetzen sind, gemäß § 110 HmbSG an Beratungen oder Abstimmungen über die Stelle, um die sie sich beworben haben, nicht teilnehmen dürfen.**

**Im Übrigen handelt es sich hier um ein Verwaltungsverfahren, in dem die Bewerberinnen und Bewerber Beteiligte sind. Gemäß § 20 Abs. 1 Nrn. 1 und 2 i. V. m. Abs. 5 Hamburgisches Verwaltungsverfahrensgesetz (siehe Seite 2) sind die Beteiligten, ihre Angehörigen (z. B. Ehepartner bzw. Lebenspartner) sowie eine Reihe weiterer Personen vom Verfahren ausgeschlossene Personen und somit weder teilnahme- noch stimmberechtigt.**

Mit freundlichen Grüßen

Anlage 13: Anlage zur Checkliste:  
Formschreiben für die Information über den  
Vorschlag des Findungsausschusses an den Elternrat  
und das Mitglied des Schülerrates

PS 195b



Freie und Hansestadt Hamburg  
Behörde für Schule und Berufsbildung

Behörde für Schule und Berufsbildung, Postfach 76 10 48, D - 22060 Hamburg

1. An die Vorsitzende oder den  
Vorsitzenden des Elternrats
2. An die Schulsprecherin oder den  
Schulsprecher

Amt für Bildung  
Abteilung Schulaufsicht und Beratung  
B 1... - ...  
Hamburger Straße 31  
D - 22083 Hamburg  
Telefon 040 - 4 28 63 - ..... Zentrale - 0  
Telefax 040 - 4 28 63 - .....

der Schule  
Leitzahl:

Hamburg, den

**Vorläufige Einsetzung einer/eines Abteilungsleiterin/Abteilungsleiters**

an Ihrer Schule ..... zum.....

Für das o. a. Amt schlägt der Findungsausschuss gemäß der Bestimmungen zum Hamburgischen Schulgesetz (HmbSG) folgende Bewerberin/Bewerberinnen bzw. folgende/r Bewerber vor

- A) .....
- B) .....

Die Lehrerkonferenz, der Elternrat und die mindestens 14 Jahre alten Mitglieder des Schülerrats erhalten gemäß § 94 Abs. 1 HmbSG **innerhalb von drei Wochen** – gerechnet vom Eingang dieses Schreibens an – die Gelegenheit, eine Stellungnahme zum Vorschlag des Findungsausschusses abzugeben. Die Lehrerkonferenz wurde hierzu ebenfalls aufgefordert.

- Die Bewerbungsunterlagen des oder der Vorgeschlagenen sind beigelegt. Aufgrund der Einverständniserklärung der/des Vorgeschlagenen wird den Mitgliedern der Lehrerkonferenz, des Elternrats und den mindestens 14 Jahre alten Mitgliedern des Schülerrats gewährt, die Unterlagen einzusehen. Dazu wird auf Ihre Verpflichtung hingewiesen, diese Unterlagen so zu verwahren, dass ohne Ihr Wissen und von Unberechtigten keine Einsicht genommen werden kann.
- Die/Der Vorgeschlagene/n hat/haben nicht ihr/sein Einverständnis zur Einsichtnahme in ihre/seine Bewerbungsunterlagen gegeben.

Die vorgenannten Gremienmitglieder haben die Möglichkeit, die vorgeschlagenen Bewerberinnen oder Bewerber anzuhören. Sie werden gebeten, hierfür mit der/dem/den Vorgeschlagenen und den übrigen Gremienmitgliedern einen gemeinsamen Termin abzustimmen.

Ich bitte Sie, die Stellungnahme schriftlich unter Verwendung des beigelegten Vordrucks PS 196 abzugeben.

**Bitte beachten Sie für die Sitzungen und Abstimmungen der Gremien zudem, dass die Bewerberinnen und Bewerber für Stellen, die nach dem HmbSG zu besetzen sind, gemäß § 110 HmbSG an Beratungen oder Abstimmungen über die Stelle, um die sie sich beworben haben, nicht teilnehmen dürfen.**

**Im Übrigen handelt es sich hier um ein Verwaltungsverfahren, in dem die Bewerberinnen und Bewerber Beteiligte sind. Gemäß § 20 Abs. 1 Nrn. 1 und 2 i. V. m. Abs. 5 Hamburgisches Verwaltungsverfahrensgesetz (siehe Seite 3) sind die Beteiligten, ihre Angehörigen (z. B. Ehegatten bzw. Lebenspartner) sowie eine Reihe weiterer Personen vom Verfahren ausgeschlossene Personen und somit weder teilnahme- noch stimmberechtigt.**

Mit freundlichen Grüßen

### Anlage 14: Anlage zur Checkliste: Entscheidungsvorlage an B

Vorsitzende/Vorsitzender des Findungsausschusses \_\_\_\_\_  
Unterschrift/Datum

**An B**

- über B\_\_ (Abteilungsleitung)
- B\_\_ (Abteilungsleitung/Schulformzuständigkeit)
- B 42-\_\_ (Personalreferent/Personalreferentin)
- B\_\_ (Schulaufsicht)

**Verfahrensablauf für die vorläufige Einsetzung einer Abteilungsleiterin oder eines Abteilungsleiters**

an der Schule \_\_\_\_\_  
zum \_\_\_\_\_

**Auswahl der am besten geeigneten Bewerberin bzw. des am besten geeigneten Bewerbers nach § 94 Abs. 1 HmbSG**

- 1. Vorschlag/Vorschläge des Findungsausschusses:
  - A .....
  - B .....
- 2. Stellungnahme der Lehrerkonferenz: \_\_\_\_\_
- 3. Stellungnahme des Elternrats: \_\_\_\_\_
- 4. Stellungnahme der mindestens 14 Jahre alten Mitglieder des Schülerrats: \_\_\_\_\_

**ausführliche<sup>1</sup> Stellungnahme von B\_\_ (Abteilungsleitung):**

**ausführliche<sup>1</sup> Stellungnahme von B\_\_ (Abteilungsleitung/Schulformzuständigkeit):**

**ausführliche Entscheidung von B:**

<sup>1</sup> Aus der Stellungnahme muss deutlich hervorgehen, dass das Votum unter Einbeziehung aller Unterlagen erfolgte.  
PS 192d – 01/2011

Desweiteren finden die oben aufgeführten Anlagen 2 bis 9 auch bei Abteilungsleitungen Verwendung

**Anlage 15:**  
**Endgültige Bestellung einer (stellvertretenden)**  
**Schulleitung**

PS 186 (SI/SSL)

**Laufzettel für die Bestellung zur/zum**

- Schulleiterin/Schulleiter auf Probe**  
 **stellvertretenden Schulleiterin/Schulleiter**

**An B**

1

1.1 Frau/Herr \_\_\_\_\_  
ist seit dem \_\_\_\_\_ an der Schule \_\_\_\_\_

- vorläufig für eine Bewährungszeit von 12 Monaten nach § 94 Abs. 1 HmbSG bzw. § 96 HmbSG eingesetzt.

**nur bei eingesetzten Schulleitungen an neuerrichteten Schulen:**

- eingesetzt (§ 95 Abs. 2 S. 1 HmbSG).

1.2 Die Bewährungszeit

- ist bereits durch die unter 1.1 aufgeführte Zeit abgeleistet.  
 wurde gemäß § 94 Abs. 1 HmbSG verkürzt.  
 endet gemäß § 94 Abs. 1 HmbSG am \_\_\_\_\_.  
 wurde gemäß § 94 Abs. 1 verlängert und endet am \_\_\_\_\_.

**nur bei eingesetzten Schulleitungen an neuerrichteten Schulen:**

- endet durch Anrechnung gemäß § 95 Abs. 2 S. 2 HmbSG am \_\_\_\_\_.

**nur bei eingesetzten Schulleitungen an neuerrichteten Schulen:**

- Die Bestellung soll gemäß § 95 Abs. 3 HmbSG ohne vorhergehende vorläufige Einsetzung erfolgen.

1.3 Es wird um Einleitung der Bestellung gemäß § 94 Abs. 2 HmbSG bzw. § 96 HmbSG gebeten.

Die im Laufe des Verfahrens benötigten Vordrucke

- Formscheine für die Benachrichtigung zu 2.2 – PS 187 –
- Vordrucke für die Niederschriften über die Anhörung der Lehrerkonferenz und der Schulkonferenz – PS 189 –
- Formscheine für die Entscheidung von B zu 2.4 – PS 186a –

sind diesem Laufzettel beigelegt.

Außerdem ist eine Anlassbeurteilung zu erstellen.

\_\_\_\_\_  
Datum/Unterschrift



B\_\_\_\_\_ (Schulaufsicht)

2 Laufzettel erhalten am: \_\_\_\_\_

2.1 Entscheidung, ob das Verfahren zur Bestellung eingeleitet werden soll.  ja  nein am: \_\_\_\_\_  
Bei Bedenken ist B (Referatsleitung) schriftlich zu informieren.

**– bei Schulleiterinnen und Schulleitern an neuerrichteten Schulen –**

Entscheidung von B (Referatsleitung), ob das Verfahren zur Bestellung unter Anrechnung der Einsatzzeit eingeleitet werden soll.  ja  nein am: \_\_\_\_\_

2.2 Anhörung der Lehrerkonferenz und der Schulkonferenz

Formschreiben PS 187 an:

a) Schulleiterin/Schulleiter (bei Bestellung der stellvertretenden Schulleiterin bzw. des stellvertretenden Schulleiters) erledigt am: \_\_\_\_\_

b) stellvertretende Schulleiterin/stellvertretenden Schulleiter (bei Bestellung der Schulleiterin/des Schulleiters auf Probe) erledigt am: \_\_\_\_\_

Ergebnis der Anhörung zurück am: \_\_\_\_\_

Bewerberinnen und Bewerber für Stellen, die nach dem HmbSG zu besetzen sind, dürfen nach § 110 HmbSG an Beratungen oder Abstimmungen über die Stelle, um die sie sich beworben haben, nicht teilnehmen. Im Übrigen handelt es sich hier um ein Verwaltungsverfahren, in dem die Bewerberinnen und Bewerber Beteiligte sind. Gemäß § 20 Abs. 1 Nr. 1 und 2 i. V. m. Abs. 5 HmbVwVfG (SchulRH 6.2.1) sind die Beteiligten und ihre Angehörigen vom Verfahren ausgeschlossene Personen und somit weder teilnahme- noch stimmberechtigt. Die Zahl der stimmberechtigten Mitglieder der Schulkonferenz bzw. Lehrerkonferenz reduziert sich dementsprechend; in der Schulkonferenz kann das Ersatzmitglied ggf. mitwirken.

2.3 Abgabe der Beurteilung erledigt am: \_\_\_\_\_

2.4 Entscheidung B zur Feststellung der Bewährung (Formschreiben PS 186a) am: \_\_\_\_\_  
 ja  nein ⇨  Verlängerung der Bewährungszeit  
 Schreiben, dass die Funktionsausübung endet.

3 Zurück an

3.1 Vorlage an die Deputation erledigt am: \_\_\_\_\_ Zustimmung erteilt am: \_\_\_\_\_

abgelehnt am: \_\_\_\_\_

3.2 Bestellungsschreiben erledigt am: \_\_\_\_\_ Bestellung mit Wirkung vom: \_\_\_\_\_



Freie und Hansestadt Hamburg  
Behörde für Schule und Berufsbildung

Behörde für Schule und Berufsbildung  
Postfach 76 10 46, D - 22060 Hamburg

An die Vorsitzende bzw. den Vorsitzenden  
oder die stellvertretende Vorsitzende bzw.  
den stellvertretenden Vorsitzenden  
der Lehrerkonferenz/Schulkonferenz

Amt für Bildung  
Abteilung Schulaufsicht und Beratung  
B  
Hamburger Straße 31  
D - 22083 Hamburg  
Telefon 040 - 428 63 - \_\_\_\_\_ Zentrale - 0  
Telefax 040 - 428 63 - \_\_\_\_\_  
Behördennetz 0428 63 - \_\_\_\_\_

der Schule \_\_\_\_\_

Hamburg, den

**Leitzahl:**

**Endgültige Bestellung**

Bestellung von Frau/Herrn \_\_\_\_\_ zur/zum

- Schulleiterin/Schulleiter auf Probe  
 stellvertretenden Schulleiterin/Schulleiter

Vor Ablauf der in § 94 Abs. 1 HmbSG vorgeschriebenen Bewährungszeit sind die Lehrerkonferenz und die Schulkonferenz zur Bestellung anzuhören (§ 94 Abs. 2 HmbSG).

Ich bitte Sie, die Anhörungen getrennt und rechtzeitig vor Ablauf der Bewährungszeit, die am \_\_\_\_\_ endet, durchzuführen.

Die Ergebnisse der Anhörungen erbitte ich auf dem beigefügten Vordruck bis zum \_\_\_\_\_.

\_\_\_\_\_  
(Schulstempel)

### Niederschrift

#### über die Anhörung der Lehrerkonferenz/der Schulkonferenz

am \_\_\_\_\_

Die Lehrerkonferenz/Die Schulkonferenz<sup>1</sup> hat heute gemäß § 94 Abs. 2 HmbSG bzw. § 96 HmbSG über die Bestellung von Frau/Herrn<sup>1</sup> \_\_\_\_\_ zur/zum

- Schulleiterin/Schulleiter auf Probe  
 stellvertretenden Schulleiterin/Schulleiter

beraten und (ggf. auf Antrag einer bzw. eines Stimmberechtigten geheim - siehe § 106 Abs. 2 HmbSG) einen Beschluss gefasst.

Anzahl der Mitglieder: \_\_\_\_\_

Anzahl der stimmberechtigten Mitglieder: \_\_\_\_\_

Bewerberinnen und Bewerber für Stellen, die nach dem HmbSG zu besetzen sind, dürfen nach § 110 HmbSG an Beratungen oder Abstimmungen über die Stelle, um die sie sich beworben haben, nicht teilnehmen. Dies gilt auch für deren Angehörige (§ 20 Abs. 1 Nr. 1 und 2 i. V. m. Abs. 5 HmbVwVfG).

Anzahl der anwesenden stimmberechtigten Mitglieder: \_\_\_\_\_

**Hinderungsgründe für die abwesenden Mitglieder bitte gesondert angeben  
(z.B. Krankheit, dienstliche Gründe – welche?)**

Ungültige Stimmen: \_\_\_\_\_ Enthaltungen: \_\_\_\_\_

Zustimmung: \_\_\_\_\_ Ablehnung: \_\_\_\_\_

Das Gremium hat folgenden Beschluss<sup>2</sup> gefasst (ggf. bitte Anlage beifügen):

\_\_\_\_\_  
(Unterschrift) → Bitte zusätzlich Namen und Funktion in Druckbuchstaben angeben:  
\_\_\_\_\_

<sup>1</sup> Nichtzutreffendes bitte streichen

<sup>2</sup> hinsichtlich der Beschlussfähigkeit ist zu beachten: - für die Lehrerkonferenz Nr. 2 der Mustergeschäftsordnung,  
- für die Schulkonferenz § 56 Abs. 2 HmbSG

\_\_\_\_\_  
(Schulstempel)

### Niederschrift

#### über die Anhörung der Lehrerkonferenz/der Schulkonferenz

am \_\_\_\_\_

Die Lehrerkonferenz/Die Schulkonferenz<sup>1</sup> hat heute gemäß § 94 Abs. 2 HmbSG bzw. § 96 HmbSG über die Bestellung von Frau/Herrn<sup>1</sup> \_\_\_\_\_ zur/zum

- Schulleiterin/Schulleiter auf Probe  
 stellvertretenden Schulleiterin/Schulleiter

beraten und (ggf. auf Antrag einer bzw. eines Stimmberechtigten geheim - siehe § 106 Abs. 2 HmbSG) einen Beschluss gefasst.

Anzahl der Mitglieder: \_\_\_\_\_

Anzahl der stimmberechtigten Mitglieder: \_\_\_\_\_

Bewerberinnen und Bewerber für Stellen, die nach dem HmbSG zu besetzen sind, dürfen nach § 110 HmbSG an Beratungen oder Abstimmungen über die Stelle, um die sie sich beworben haben, nicht teilnehmen. Dies gilt auch für deren Angehörige (§ 20 Abs. 1 Nr. 1 und 2 i. V. m. Abs. 5 HmbVwVfG).

Anzahl der anwesenden stimmberechtigten Mitglieder: \_\_\_\_\_

**Hinderungsgründe für die abwesenden Mitglieder bitte gesondert angeben  
(z.B. Krankheit, dienstliche Gründe – welche?)**

Ungültige Stimmen: \_\_\_\_\_ Enthaltungen: \_\_\_\_\_

Zustimmung: \_\_\_\_\_ Ablehnung: \_\_\_\_\_

Das Gremium hat folgenden Beschluss<sup>2</sup> gefasst (ggf. bitte Anlage beifügen):

\_\_\_\_\_  
(Unterschrift) → **Bitte zusätzlich Namen und Funktion in Druckbuchstaben angeben:**  
\_\_\_\_\_

<sup>1</sup> Nichtzutreffendes bitte streichen

<sup>2</sup> hinsichtlich der Beschlussfähigkeit ist zu beachten: - für die Lehrerkonferenz Nr. 2 der Mustergeschäftsordnung,  
- für die Schulkonferenz § 56 Abs. 2 HmbSG

B\_\_\_ (Schulaufsicht)

\_\_\_\_\_  
Datum

## An B

über B 42-\_\_\_ (Personalreferent/in)

B\_\_\_ (Referatsleitung)

### Bestellungen nach dem Hamburgischen Schulgesetz (HmbSG)

Frau/Herr \_\_\_\_\_ ist seit dem \_\_\_\_\_ als

**vorläufig eingesetzte bzw. vorläufig eingesetzter**

- Schulleiterin/Schulleiter auf Probe  
 stellvertretende Schulleiterin/stellvertretender Schulleiter

an der Schule \_\_\_\_\_ tätig.

Die Bewährungszeit endet am \_\_\_\_\_.

Ich schlage vor,

- die Bewährung festzustellen.  
 die Bewährungszeit gemäß § 94 Abs. 1 HmbSG zu verkürzen.  
 die Bewährungszeit bis zum \_\_\_\_\_ zu verlängern.  
 die Ausübung der Funktion enden zu lassen.

**Anlagen:** Befähigungsbericht / Ergebnisse der Anhörungen

\_\_\_\_\_  
Unterschrift

Entscheidung B:

- Zustimmung  
 Bedenken

\_\_\_\_\_  
Unterschrift

zurück an B\_\_\_

**Anlage 16:**  
**Endgültige Bestellung von Abteilungsleitungen**

**Laufzettel für die Bestellung zur/zum Abteilungsleiterin/Abteilungsleiter der/für**

\_\_\_\_\_  
(Einsatzort, wie z. B. Mittelstufe, Oberstufe, ...)

**1 An die Schulleitung  
der \_\_\_\_\_**

**1.1 Frau/Herr \_\_\_\_\_**

ist seit dem \_\_\_\_\_ an der Schule \_\_\_\_\_

vorläufig für eine Bewährungszeit von 12 Monaten nach § 94 Abs. 1 HmbSG i. V. m. § 96 Abs. 1 HmbSG eingesetzt.

**1.2 Die Bewährungszeit**

ist bereits durch die unter 1.1 aufgeführte Zeit abgeleistet.

endet gemäß § 94 Abs. 1 HmbSG frühestens am \_\_\_\_\_

wurde gemäß § 94 Abs. 1 HmbSG verlängert und endet am \_\_\_\_\_

**1.3 Es wird um Einleitung der Bestellung gemäß § 94 Abs. 2 HmbSG i. V. m. § 96 HmbSG gebeten.**

Die im Laufe des Verfahrens benötigten Vordrucke

- Formscheiben für die Benachrichtigung zu 2.2 – PS 187 –
- Vordrucke für die Niederschriften über die Anhörung der Lehrerkonferenz und der Schulkonferenz – PS 189 –
- Formscheiben für die Entscheidung von B zu 2.4 – PS 186a –

sind diesem Laufzettel beigelegt.

Außerdem ist eine Anlassbeurteilung zu erstellen.

\_\_\_\_\_  
Datum/Unterschrift

## Schulleitung der

- 2 Laufzettel erhalten am: \_\_\_\_\_
- 2.1 Entscheidung, ob das Verfahren zur Bestellung eingeleitet werden soll.  ja  nein am: \_\_\_\_\_
- Bei Bedenken ist B \_\_\_\_\_ (Schulaufsicht) schriftlich zu informieren.
- 2.2 Anhörung der Lehrerkonferenz und der Schulkonferenz
- Formschreiben PS 187 absenden. erledigt am: \_\_\_\_\_
- Ergebnis der Anhörung zurück am: \_\_\_\_\_

Bewerberinnen und Bewerber für Stellen, die nach dem HmbSG zu besetzen sind, dürfen nach § 110 HmbSG an Beratungen oder Abstimmungen über die Stelle, um die sie sich beworben haben, nicht teilnehmen. Im Übrigen handelt es sich hier um ein Verwaltungsverfahren, in dem die Bewerberinnen und Bewerber Beteiligte sind. Gemäß § 20 Abs. 1 Nr. 1 und 2 i. V. m. Abs. 5 HmbVwVfG (SchulRHH 6.2.1) sind die Beteiligten und ihre Angehörigen vom Verfahren ausgeschlossene Personen und somit weder teilnahme- noch stimmberechtigt. Die Zahl der stimmberechtigten Mitglieder der Schulkonferenz bzw. Lehrerkonferenz reduziert sich dementsprechend; in der Schulkonferenz kann das Ersatzmitglied ggf. mitwirken.

- 2.3 Abgabe der Beurteilung erledigt am: \_\_\_\_\_
- 2.4 Vorgang mit Anlassbeurteilung über die Schulaufsicht an B zur am: \_\_\_\_\_  
Feststellung der Bewährung (Formschreiben PS 186a)
- ja  nein ⇔  Verlängerung der Bewährungszeit  
 Schreiben, dass die Funktionsausübung endet.
- 

- 3 Zurück an
- 3.1 Vorlage an den Personalrat erledigt am: \_\_\_\_\_ Zustimmung erteilt am: \_\_\_\_\_  
abgelehnt am: \_\_\_\_\_
- 3.2 Vorlage an die Deputation erledigt am: \_\_\_\_\_ Zustimmung erteilt am: \_\_\_\_\_  
abgelehnt am: \_\_\_\_\_
- 3.3 Bestellungsschreiben erledigt am: \_\_\_\_\_ Bestellung mit Wirk. vom: \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_  
(Schulstempel)

### Niederschrift

#### über die Anhörung der Lehrerkonferenz/der Schulkonferenz

am \_\_\_\_\_

Die Lehrerkonferenz/Die Schulkonferenz<sup>1</sup> hat heute gemäß § 94 Absatz 2 HmbSG über die Bestellung von Frau/Herrn<sup>1</sup> \_\_\_\_\_ zur/zum Abteilungsleiterin/Abteilungsleiter beraten und (ggf. auf Antrag einer bzw. eines Stimmberechtigten geheim - siehe § 106 Abs. 2 HmbSG) einen Beschluss gefasst.

Anzahl der Mitglieder: \_\_\_\_\_

Anzahl der stimmberechtigten Mitglieder: \_\_\_\_\_

Bewerberinnen und Bewerber für Stellen, die nach dem HmbSG zu besetzen sind, dürfen nach § 110 HmbSG an Beratungen oder Abstimmungen über die Stelle, um die sie sich beworben haben, nicht teilnehmen. Dies gilt auch für deren Angehörige (§ 20 Abs. 1 Nr. 1 und 2 i. V. m. Abs. 5 HmbVwVfG).

Anzahl der anwesenden stimmberechtigten Mitglieder: \_\_\_\_\_

**Hinderungsgründe für die abwesenden Mitglieder bitte gesondert angeben (z.B. Krankheit, dienstliche Gründe – welche?)**

Ungültige Stimmen: \_\_\_\_\_ Enthaltungen: \_\_\_\_\_

Zustimmung: \_\_\_\_\_ Ablehnung: \_\_\_\_\_

Das Gremium hat folgenden Beschluss<sup>2</sup> gefasst (ggf. bitte Anlage beifügen):

\_\_\_\_\_  
(Unterschrift) → **Bitte zusätzlich Namen und Funktion in Druckbuchstaben angeben:**

\_\_\_\_\_

<sup>1</sup> Nichtzutreffendes bitte streichen

<sup>2</sup> hinsichtlich der Beschlussfähigkeit ist zu beachten: - für die Lehrerkonferenz Nr. 2 der Mustergeschäftsordnung,  
- für die Schulkonferenz § 56 Absatz 2 HmbSG



\_\_\_\_\_  
(Schulstempel)

### Niederschrift

#### über die Anhörung der Lehrerkonferenz/der Schulkonferenz

am \_\_\_\_\_

Die Lehrerkonferenz/Die Schulkonferenz<sup>1</sup> hat heute gemäß § 94 Absatz 2 HmbSG über die Bestellung von Frau/Herrn<sup>1</sup> \_\_\_\_\_ zur/zum Abteilungsleiterin/Abteilungsleiter beraten und (ggf. auf Antrag einer bzw. eines Stimmberechtigten geheim - siehe § 106 Abs. 2 HmbSG) einen Beschluss gefasst.

Anzahl der Mitglieder: \_\_\_\_\_

Anzahl der stimmberechtigten Mitglieder: \_\_\_\_\_

Bewerberinnen und Bewerber für Stellen, die nach dem HmbSG zu besetzen sind, dürfen nach § 110 HmbSG an Beratungen oder Abstimmungen über die Stelle, um die sie sich beworben haben, nicht teilnehmen. Dies gilt auch für deren Angehörige (§ 20 Abs. 1 Nr. 1 und 2 i. V. m. Abs. 5 HmbVwVfG).

Anzahl der anwesenden stimmberechtigten Mitglieder: \_\_\_\_\_

**Hinderungsgründe für die abwesenden Mitglieder bitte gesondert angeben (z.B. Krankheit, dienstliche Gründe – welche?)**

Ungültige Stimmen: \_\_\_\_\_ Enthaltungen: \_\_\_\_\_

Zustimmung: \_\_\_\_\_ Ablehnung: \_\_\_\_\_

Das Gremium hat folgenden Beschluss<sup>2</sup> gefasst (ggf. bitte Anlage beifügen):

\_\_\_\_\_  
(Unterschrift)

⇒ **Bitte zusätzlich Namen und Funktion in Druckbuchstaben angeben:**

\_\_\_\_\_

<sup>1</sup> Nichtzutreffendes bitte streichen

<sup>2</sup> hinsichtlich der Beschlussfähigkeit ist zu beachten:

- für die Lehrerkonferenz Nr. 2 der Mustergeschäftsordnung,  
- für die Schulkonferenz § 56 Absatz 2 HmbSG

Schulleitung  
der \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_ Datum

### An B

über B\_\_\_ (Referatsleitung)  
B\_\_\_ (Schulaufsicht)  
B 42-\_\_\_ (Personalreferenten)

### Bestellungen nach dem Hamburgischen Schulgesetz (HmbSG)

Frau/Herr \_\_\_\_\_ ist seit dem \_\_\_\_\_ als

**vorläufig eingesetzte bzw. vorläufig eingesetzter Abteilungsleiterin/Abteilungsleiter  
der/für** \_\_\_\_\_

(Einsatzort, z.B. Mittelstufe, Oberstufe, ...)

an der Schule \_\_\_\_\_ tätig.

Die Bewährungszeit endet am \_\_\_\_\_.

Ich schlage vor,

- die Bewährung festzustellen.
- die Bewährungszeit bis zum \_\_\_\_\_ zu verlängern.
- die Ausübung der Funktion enden zu lassen.

**Anlagen:** Befähigungsbericht / Ergebnisse der Anhörungen

\_\_\_\_\_  
Unterschrift

Entscheidung B :

- Zustimmung
- Bedenken

\_\_\_\_\_  
Unterschrift

weiter an

PS 186a (AL) 05/2010

**Mustertext zum Einfügen in den Kopfbogen  
der Schule**

An die Vorsitzende bzw. den Vorsitzenden  
oder die stellvertretende Vorsitzende bzw.  
den stellvertretenden Vorsitzenden  
der Lehrerkonferenz / Schulkonferenz

der Schule \_\_\_\_\_

Hamburg, den

**Leitzahl:**

---

**Endgültige Bestellung**

Bestellung von Frau/Herrn \_\_\_\_\_ zur/zum Abteilungsleiterin/  
Abteilungsleiter der/für \_\_\_\_\_

Vor Ablauf der in § 94 Abs. 1 HmbSG vorgeschriebenen Bewährungszeit sind die  
Lehrerkonferenz und die Schulkonferenz zur Bestellung anzuhören (§ 94 Abs. 2 HmbSG).

Ich bitte Sie, die Anhörungen getrennt und rechtzeitig vor Ablauf der Bewährungszeit, die am  
\_\_\_\_\_ endet, durchzuführen.

Die Ergebnisse der Anhörungen erbitte ich auf dem beigefügten Vordruck bis zum  
\_\_\_\_\_.

## Anlage 17: Merkblatt zum Konkurrentenverfahren

BSB - V 421 -

24.11.2011

### **Betr.: Merkblatt zum Konkurrentenverfahren**

#### **hier: Voraussetzungen für den Abbruch des Auswahlverfahrens**

Der Dienstherr kann aufgrund seines Organisationsrechts das Auswahlverfahren beenden, neu ausschreiben, im Wege der besoldungsgleichen Umsetzung abschließen oder von einer Stellenbesetzung ganz absehen. Der Abbruch eines Auswahlverfahrens kann nach ständiger höchstrichterlicher Rechtsprechung aus sachlichen Gründen jederzeit erfolgen. Das organisations- und verwaltungspolitische Ermessen ist ein anderes als das bei einer Stellenbesetzung zu beachtende Auswahlermessen. Ein sachlicher Grund liegt nicht (mehr) vor mit der Folge, dass willkürliches Verhalten anzunehmen ist, wenn die der Entscheidung zugrunde liegenden Motive jeglichen Sachbezug vermissen lassen oder es sich um eine bewusste und gewollte Benachteiligung des Beamten bzw. Bewerbers handelt. Als sachliche Gründe sind von der Rechtsprechung bisher anerkannt worden:

- Verlangen einer besonderen Lehrbefähigung, die keiner der Bewerber hat
- Neufassung eines bisher unklar formulierten Anforderungsprofils
- Neufassung des Anforderungsprofils, um einen breiteren Interessentenkreis anzusprechen, weil Bedenken gegen die Eignung des einzigen (verbliebenen) Bewerbers für den konkreten Dienstposten bestehen
- fachliche und organisatorische Überprüfung des Anforderungsprofils
- Optimierung des Anforderungsprofils für die zu besetzende Stelle nach einer Neuorganisation der Dienststelle (*m.E. auch z.B. nach Schulfusion oder aufgrund von Schulentwicklungsplanung*)
- Neufassung des Anforderungsprofils wegen Veränderung der Aufgaben
- begründete Zweifel an der Eignung des einzigen (verbliebenen) Bewerbers und damit verbundene Gefahr des Verstoßes gegen die Bestenauslese, z.B. aufgrund der Beurteilung im Rahmen des Auswahlgesprächs (Mängel bei der kommunikativen Kompetenz)
- begründete Zweifel im Hinblick auf vertrauensvolle Zusammenarbeit der Bewerber mit künftigen Untergebenen (nicht allein ausreichend)
- Rücktritt des einzigen konsensfähigen Bewerbers
- nicht missbräuchlicher Widerstand der Personalvertretung gegen den Besetzungsvorschlag des Dienstherrn
- Hinderung aus rechtlichen Gründen, dem Bewerber das angestrebte Amt zu übertragen („Nichterfüller“)
- Abrücken des Dienstherrn von seinem ursprünglichen Besetzungsvorschlag, weil er aus nachvollziehbaren Gründen einen Konkurrentenantrag für erfolgversprechend hält
- Korrektur von „Mauscheleien“ bei der Bewerberauswahl (z.B. Bevorzugung von Angehörigen)
- Beseitigung rechtswidriger Auswahlentscheidung nach Beanstandung durch ein Gericht wegen
  - o mangelnder Dokumentation der maßgeblichen Auswahlwägungen (unheilbar rechtswidrig)
  - o fehlerhaftem Auswahlverfahren (fehlende aktuelle Regelbeurteilungen – nicht heilbar; rechtlich nicht haltbare Beförderungskriterien; unterlassener oder unrichtiger Vergleich von Beurteilungen; unzulässige Erweiterung des Anforderungsprofils gegenüber der Stellenausschreibung; Verstoß gegen das Gebot der Chancengleichheit)
  - o Nichterfüllung der Einstellungsvoraussetzungen
- lange Dauer des Stellenbesetzungsverfahrens
- erforderliche Umsetzung (Unterbringungsfall)
- Wegfall des Bedarfs

Wichtig ist, dass die formell zuständige Stelle über den Abbruch des Auswahlverfahrens entscheidet und ihre Entscheidung auch entsprechend dokumentiert.

# Literatur

**Bolte, E.-A.:** Interviewen ist leicht, das kann jeder! – oder ...? Anregungen zur Verbesserung der Interviewerkompetenz bei der Personalauswahl. In: Praxiswissen Schulleitung. Köln: Wolters Kluwer 2005

**BST Potenzial Systeme Dr. Schiefer & Partner:** Abschätzung der in Familienarbeit erworbenen Qualifikationen. Unveröffentlichter Interviewleitfaden, 2002

**Hofmann, E.:** Einstellungsgespräche führen. Neuwied: Luchterhand 2002, Seite 20

**Poelke, K.:** Das geeignete Personal im Gespräch erkennen und auswählen. In: Erfolgreiche Personalpraxis für den Schulleiter. Stuttgart: Raabe 2005

**Sassenscheidt, H.:** Mit dem strukturierten Einstellungsinterview Bestenauswahl erreichen – Professionelle und schulgenaue Personalauswahl: eine Gelingensbedingung für gute Schule. In: Erfolgreiche Personalpraxis für den Schulleiter. Stuttgart: Raabe 2009

**Schuler, H.:** Psychologische Personalauswahl. Göttingen: Hogrefe 1996

**Weidemann, B.:** Gesprächs- und Vortragstechnik. Weinheim: Beltz 2002





Landesinstitut für Lehrerbildung und Schulentwicklung  
[www.li.hamburg.de](http://www.li.hamburg.de)