

# Leitungsauswahlverfahren in Niederösterreich

**OBJEKTIV**

**TRANSPARENT**

**PROFESSIONELL**

zusammengestellt von  
**Rudolf Köstler** und **Peter Böhm**  
auf Basis der rechtlichen Grundlagen  
und des Auswahlverfahrens -  
erstellt durch das Personalberatungsbüro **Deloitte**

# Inhaltsverzeichnis

	Seite
<b>Kompetent und nachvollziehbar</b>	2
Vorwort	3
Ziele des Leitungsauswahlverfahrens	4
Wodurch trägt dieses Verfahren zur Objektivität bei?	5
Bestandteile des Gesamtverfahrens	6
Ergebnisprotokoll	8
Information über den weiteren Ablauf des Bewerbungsverfahrens	9
Ablauf der Bewerbung	10
<b>Fachinformation für Bewerber im Auswahlverfahren</b>	11
Ziele dieser Fachinformation	12
Die Verfahrensschritte	13
Operationalisiertes Anforderungsprofil	16
Ablauf des Interviews	17
Hinweise zur Durchführung der Interviews	20
Fördermaßnahmen	21
Beobachtungsblatt	23
<b>Fachinformation für Schulforum und Schulgemeinschaftsausschuss</b>	29
Ziele dieser Information	30
Aufgaben des Schulforums bzw. Schulgemeinschaftsausschuss	31
Das verhaltensbeschreibende Anforderungsprofil	32
Bewerbungsbogen	33
Formale Kriterien	44
Verordnungsblatt des Landesschulrates für NÖ	45
Beschluss der NÖ Leitungsauswahlkommission	52
Entscheidungsmöglichkeiten der NÖ Leitungsauswahlkommission	53
Weitere Grundlagen	54

# **Kompetent und nachvollziehbar !**

Eine grundsätzliche Information  
zum Leitungsauswahlverfahren  
an allgemein bildenden Pflichtschulen  
in Niederösterreich

Stand: Juli 2016

Sehr geehrte Damen und Herren!

Liebe Kolleginnen und Kollegen!

Die Qualität in unseren Schulen ist uns allen ein wichtiges Anliegen. Qualität der Inhalte, Qualität der Pädagogik und Qualität des Zusammenlebens der Schulgemeinde.

Ein wichtiger Beitrag zur Sicherung eines langfristig leistungsfähigen Schulsystems liegt in der Qualität des Schulleiterauswahlverfahrens.

Aufgabe dieser Informationsbroschüre ist, das Leitungsauswahlverfahren vorzustellen und zu beschreiben.

Die Broschüre richtet sich an alle Personen, die einen grundsätzlichen Überblick über die eingesetzten Methoden, über die Ziele, den Ablauf und die Qualitätsstandards in diesem Objektivierungsmodell erhalten wollen.

Zur Erzielung einer leichten Lesbarkeit gelten personenbezogene Bezeichnungen jeweils auch in ihrer männlichen bzw. weiblichen Form.

## **Die Ziele des Leitungsauswahlverfahrens an APS in Niederösterreich**

- Die eingesetzten Methoden und Auswahlverfahren ermöglichen einen möglichst hohen Grad an Objektivität und Transparenz.
- Das Verfahren ist transparent und nachvollziehbar.
- Das Modell geht von analytisch erstellen Anforderungsprofilen aus und überprüft methodisch die Übereinstimmung zwischen Anforderungsdimensionen und den persönlichen Kenntnissen, Einstellungen und Fähigkeiten eines Bewerbers.
- Das Modell ist einfach und übersichtlich, für jeden durchschaubar.
- Das Schulforum bzw. der Schulgemeinschaftsausschuss sowie die Personalvertretung (Dienststellenausschüsse) sind durch Abgabe einer Stellungnahme in die Entscheidungsfindung miteingebunden.
- Das Auswahlverfahren berücksichtigt die unterschiedlichen Anforderungen zwischen einzelnen Schultypen.
- Der Gleichheitsgrundsatz zwischen Mann und Frau wird berücksichtigt.
- Der Reihungsvorschlag (Dreiervorschlag) wird vom Landesschulratskollegium erstattet.
- Die Schulaufsicht hat die Möglichkeit einer Stellungnahme.

## ***Wodurch trägt dieses Verfahren zur Objektivität bei?***

- Alle Bewerber werden anhand eines einheitlichen, vorab definierten Anforderungsprofils gemessen.
- Aufbau und Ablauf des Verfahrens sind vorab definiert und für alle Bewerber gleich. Alle haben dieselben Möglichkeiten, ihre Fähigkeiten, Vorstellungen und Kenntnisse darzustellen.
- Jeder Bewerber wird zu einer Anhörung eingeladen. Diese ist Bestandteil des Verfahrens.
- Ein unabhängiges Personalberatungsbüro leitet die Anhörungsgespräche.
- Die Ausführungen der Bewerber werden durch das externe Personalberatungsbüro dokumentiert.
- Durch die Dokumentation ist es möglich, den gesamten Prozess nachvollziehbar zu machen.
- Das Verfahren ist in sich offen und kann sich in der Anwendung selbst weiterentwickeln.

## **Die Bestandteile des Gesamtverfahrens**

### **A. Bewerbungsbogen**

Durch einen einladend gestalteten Bewerbungsbogen wird der Bewerber in die Lage versetzt, strukturiert seine Person sowie seinen persönlichen, fachlichen und beruflichen Hintergrund darzustellen. Durch die Struktur des Bewerbungsbogens, die in Hinblick auf das Anforderungsprofil gestaltet wurde, hat der Bewerber die Möglichkeit, sich auf die Anhörung einzustellen.

Der Bewerbungsbogen dient dem externen Personalberatungsbüro zur Vorbereitung des Anhörungsgespräches. Im Gespräch werden im Hinblick auf das Anforderungsprofil vertiefende Fragen gestellt.

### **B. Anhörung**

I. Mit Beschluss der NÖ Leitungsauswahlkommission vom 28. September 2015 wird festgelegt:

1. Das Anhörungsverfahren wird weiterhin auf der Grundlage der Richtlinie des Landesschulrates für Niederösterreich betreffend die Verleihung von Leitungsstellen an sämtlichen allgemein bildenden und berufsbildenden Pflichtschulen in Niederösterreich vom 22. März 1993 durchgeführt.
2. Das Anhörungsverfahren wird von einem Personalberatungsbüro entsprechend seines Konzeptes durchgeführt.
3. Sämtliche Bewerber um eine ausgeschriebene Leiterstelle werden womöglich in engem zeitlichen Zusammenhang angehört.
4. Das Institut erstellt einen schriftlichen Anhörungsbericht über jeden Bewerber, der Bestandteil des Verfahrensaktes der NÖ Leitungsauswahlkommission wird.
5. Für jede Stelle werden durch das Personalberatungsbüro nach der Anhörung sämtlicher Bewerber Ergebnisprotokolle mit Bewertung der Angehörten mit "gut geeignet", "bedingt geeignet" und "nicht geeignet" erstellt. Das Ergebnisprotokoll wird der NÖ Leitungsauswahlkommission über dessen Vorsitzenden und dem Kollegium des Landesschulrates für Niederösterreich über dessen Amtsf. Präsidenten übermittelt.
6. Die NÖ Leitungsauswahlkommission empfiehlt grundsätzlich die Weiterausschreibung einer Leitungsstelle, wenn bei der Anhörung für alle Bewerber die Bewertung "nicht geeignet" erfolgt.
7. Ein Anhörungsbericht mit „gut geeignet“, „bedingt geeignet“ und mit „nicht geeignet“ bleibt für 2 Jahre gültig.
8. Die Anhörung wird vom Personalberatungsbüro nach dessen Konzept durchgeführt.

## II. Allgemeine, inhaltliche Informationen

Die Anhörung findet im Personalberatungsbüro Deloitte in Wien statt. Der Bewerber hat in einer moderierten und gestalteten Art und Weise die Möglichkeit, seine Motive und Vorstellungen für eine Schulleitung im Zuge einer Selbstdarstellung darzulegen.

Für die Vorbereitung eines "Projektes" wird dem Bewerber zu Beginn der Anhörung ein Zeitraum von ca. 30 Minuten zur Verfügung gestellt. Bei diesem "Projekt" sind vom Bewerber die Anforderungsprofile "Antrieb und Initiative zum Beruf" und "Organisation" zu berücksichtigen.

Bei NNÖMS, HS, PTS bzw. VS und ASO versetzt ein Block praxisorientierter Fragen den Bewerber in Situationen, die auf einen Schulleiter zukommen können. Diesen Fragen liegt ein Anforderungsprofil zugrunde, das sich auf verhaltensbeschreibende Anforderungen konzentriert. Diese Anforderungen sind fachunabhängig, d.h. dass keine Fragen in bezug auf Fachkenntnisse gestellt werden. Zu den verhaltensbeschreibenden Anforderungen gehören insbesondere kommunikative Kompetenz, soziale Kompetenz, Führungskompetenz, die Fähigkeit zur strategischen Planung und Konfliktfähigkeit.

Das Gespräch wird vom Personalberatungsbüro geleitet und dokumentiert, welches auch im Anschluss einen schriftlichen Bericht für die NÖ Leitungsauswahlkommission als eine der Entscheidungsgrundlagen erstellt. Dieser Bericht ist Gegenstand der Aktenlage im Verfahren, weiters wird ein Ergebnisprotokoll verfasst (siehe "Anhörung").

### **Die Entscheidungsgrundlagen**

Das Ergebnis des Anhörungsverfahrens stellt **eine** Entscheidungsgrundlage im Verfahren dar. Die weiteren Entscheidungsgrundlagen (die Reihenfolge stellt keine Wertung dar) für die bescheidete Leitungsauswahl sind:

- Kriterien des § 26 LDG
- begründeter Vorschlag des Landesschulratskollegiums
- allfällige Stellungnahme des Schulforums bzw. des Schulgemeinschaftsausschusses
- allfällige Stellungnahme der Personalvertretung (Dienststellenausschuss)
- Ergebnis des Anhörungsverfahrens
- persönliche Darstellungen (Bewerbungsbogen)
- allfällige Berichte der Schulaufsicht

Alle Entscheidungsgrundlagen stellen auf der Grundlage des vorgegebenen Anforderungsprofils ein geschlossenes Gesamtsystem dar und sichern den hohen Qualitätsstandard, um systematisch, professionell und transparent das Auswahlverfahren durchzuführen.

# ERGEBNISPROTOKOLL

## Anhörung für die Leitung einer NNÖMS, HS oder PTS bzw. einer VS oder ASO

Name des / der Bewerbers / in: \_\_\_\_\_

Leiterstelle: \_\_\_\_\_

Der / die Bewerber / in wurde aufgrund der Anhörung im Bezug auf die Leitung einer NNÖMS, HS, PTS bzw. einer VS oder ASO hinsichtlich der Anforderungsdimensionen insgesamt wie folgt eingestuft :

gut geeignet	<input type="radio"/>
bedingt geeignet	<input type="radio"/>
nicht geeignet	<input type="radio"/>

Das Ergebnisprotokoll stellt eine Zusammenfassung der Anhörungsergebnisse dar und ist ein Teilaspekt des gesamten Auswahlverfahrens. Das Anhörungsgespräch ist eine Potentialanalyse mit der Aufgabe, vor allem die fachunabhängigen Managementfähigkeiten der Bewerber/in festzustellen. Die Grundlage ist dabei das Anforderungsprofil für die Leitung NNÖMS, HS, PTS bzw. einer VS oder ASO.

Anwesende: \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_  
Ort, Datum

\_\_\_\_\_  
Deloitte  
Deloitte Consulting GmbH

**INFORMATION**  
**der NÖ Leitungsauswahlkommission**  
**über den weiteren Ablauf des Bewerbungsverfahrens**

1. Das Personalberatungsbüro "Deloitte" erstellt über Ihre Anhörung eine schriftliche Zusammenfassung.
2. Ein Ergebnisprotokoll sämtlicher Bewerber mit Bewertung der Angehörten mit "gut geeignet", "bedingt geeignet" und "nicht geeignet" sowie der Bekanntgabe der Stärken und Defizite wird der NÖ Leitungsauswahlkommission über dessen Vorsitzenden und dem Landesschulratskollegium über den Amtsführenden Präsidenten übermittelt.
3. Die persönliche schriftliche Zusammenfassung des Personalberatungsbüros "Deloitte" kann Ihnen über Anforderung übermittelt werden.
4. Die angestrebte Leiterstelle wird voraussichtlich am ..... in der Sitzung der NÖ Leitungsauswahlkommission behandelt.
5. Entscheidungsgrundlagen (die Reihenfolge stellt keine Wertung dar):
  - Kriterien des § 26 LDG
  - begründeter Vorschlag des LSR-Kollegiums
  - allfällige Stellungnahme des Schulforums bzw. des Schulgemeinschaftsausschusses
  - allfällige Stellungnahme der Personalvertretung (Dienststellenausschuss)
  - Ergebnis des Anhörungsverfahrens
  - persönliche Darstellungen (Bewerbungsbögen)
  - allfällige Berichte der Schulaufsicht
6. Den Erkenntnissen der Höchstgerichte entsprechend erhalten diejenigen, die im Dreivorschlag des Landesschulratskollegiums aufscheinen, einen Bescheid.
7. Diejenigen, die nicht im Dreivorschlag des Landesschulratskollegiums aufscheinen, erhalten eine Mitteilung, dass die Stelle anderweitig verliehen wurde.
8. Die Verleihungen werden im Verordnungsblatt des Landesschulrates für NÖ verlautbart.
9. Die Leitungsauswahlkommission kann als zur Verleihung zuständige Behörde ihre Auswahlentscheidung nur aus dem Kreis der Bewerber/innen vornehmen, die im begründeten Reihungsvorschlag (Dreivorschlag) enthalten sind. Das Auswahlverfahren ist gegenüber allen Bewerber/innen mit Bescheid abzuschließen.
10. Der Landesschulrat hat als Dienstbehörde, gebunden an die Auswahlentscheidung durch die Leitungsauswahlkommission, dienstrechtlich getrennte Akte der Ernennung zur Schulleitung bei öffentlich-rechtlichen Landeslehrpersonen und der Betrauung mit der Leitungsfunktion bei vertraglich bediensteten Landeslehrpersonen zu treffen.

## ***Der Ablauf der Bewerbung***

Vor der Bewerbung hat jeder Bewerber die Möglichkeit, sich durch eine umfangreiche Fachinformation über das Gesamtverfahren zu informieren. Der erste Schritt ist die Durchführung der schriftlichen Bewerbung auf dem vorgegebenen Bewerbungsbogen. Der zweite Schritt ist die Anhörung durch das externe Personalberatungsbüro.

Das Landesschulratskollegium erstellt einen begründeten Reihungsvorschlag (Dreiervorschlag). Das Schulforum bzw. der Schulgemeinschaftsausschuss sowie die Personalvertretung (Dienststellenausschuss) sind durch Abgabe einer Stellungnahme in die Entscheidungsfindung eingebunden.

Alle Entscheidungsgrundlagen werden in einer Sitzung der NÖ Leitungsauswahlkommission besprochen, um aus dem Reihungsvorschlag des Landesschulratskollegiums eine bescheidete Auswahlentscheidung zu treffen und diese dem Amtsf. Präsidenten des Landesschulrates für NÖ zu übermitteln.

Die NÖ Leitungsauswahlkommission kann nur einem Bewerber die Leiterstelle verleihen, der im Reihungsvorschlag des Landesschulratskollegiums aufscheint.

Den Bewerbern, die in der Auswahlentscheidung der NÖ Leitungsauswahlkommission aufscheinen und denen nicht die Leitung verliehen wurde, wird ein Bescheid ausgestellt. Mit der Beschwerde an das Landesverwaltungsgericht NÖ (LVG NÖ) sowie der Beschwerde an den Verfassungsgerichtshof (VfGH) oder Revision an den Verwaltungsgerichtshof (VwGH) steht diesen Bewerbern die Kontrolle der Rechtmäßigkeit der Entscheidung offen.

# **Fachinformation**

für Bewerber im  
Leitungsauswahlverfahren  
an APS in Niederösterreich

## ***Die Ziele dieser Fachinformation***

- Diese Fachinformation beschreibt die einzelnen Schritte im Auswahlverfahren und das, was dabei zu beachten ist. Zur Zielgruppe dieser Fachinformationsbroschüre gehören in erster Linie die Bewerber im Auswahlverfahren. Darüber hinaus bietet sie auch Informationen für alle übrigen, im Verfahren involvierten Personengruppen.

## Die Verfahrensschritte

- Der **Landesschulrat für Niederösterreich** schreibt die zu verleihenden Leiterstellen im Verordnungsblatt des Landesschulrates aus.
- Der Interessent bewirbt sich mit dem **Bewerbungsbogen** innerhalb der festgesetzten Frist (wird im Verordnungsblatt kundgemacht). Der Bewerbungsbogen ist unter [www.lsr-noe.gv.at/Downloads/Landesbereich/Personalangelegenheiten/Bewerbungsbogen](http://www.lsr-noe.gv.at/Downloads/Landesbereich/Personalangelegenheiten/Bewerbungsbogen) erhältlich. Der Bogen kommt an die Leitungsauswahlkommission für allgemein bildende und berufsbildende Pflichtschulen am Sitz des Landesschulrates für Niederösterreich, Rennbahnstraße 29, 3109 Sankt Pölten. Im Bewerbungsbogen werden neben persönlichen und schulischen Daten auch Fragen bezüglich Motive und Vorstellungen der Bewerber gestellt. Somit haben Sie als Bewerber die Möglichkeit, sich auf das Vorstellungsgespräch eingehend vorzubereiten. Der Bewerbungsbogen steht auch den Schulforen, dem Schulgemeinschaftsausschuss und der Personalvertretung (Dienststellenausschuss) zur Verfügung.
- Jeder Bewerber wird, entsprechend dem Beschluss der NÖ Leitungsauswahlkommission vom 23. Juni 2014, zu einer **Anhörung** eingeladen. Das Anhörungsgespräch wird im Sinne des Objektivierungsverfahrens von einem externen Personalberatungsbüro durchgeführt.

### Ablauf eines Anhörungsgesprächs:

Das Anhörungsgespräch findet in den Räumlichkeiten des Personalberatungsbüros Deloitte statt und dauert je nach Schultyp ca. sechzig Minuten. Aufbau und Ablauf des Gespräches sind vorab definiert und laufen standardisiert und in vergleichbarer Weise ab. Die gestellten Fragen sind somit vorformuliert und werden jedem Bewerber gleich gestellt. Somit werden die Vergleichbarkeit bei der Bewertung der Kandidaten für eine ausgeschriebene Position sowie die Objektivität gewährleistet. Als Grundlage der Anhörung gelten die Richtlinien des Landesschulrates für Niederösterreich über das Verfahren bei der Bewerbung um eine schulfeste Leiterstelle an APS vom 22. März 1993.

Die Struktur der Anhörung ergibt sich aus einem **verhaltensbeschreibenden Anforderungsprofil**, das sich auf Verhaltensweisen bezieht, die man in der täglichen Arbeit eines Schulleiters beobachten kann.

Das Anforderungsprofil konzentriert sich auf beobachtbare Verhaltensweisen, diese sind kommunikative Kompetenz, soziales Verhalten, Führungskompetenz, Konfliktfähigkeit, die Fähigkeit zur strategischen Planung und Organisationsfähigkeit.

Der Kandidat hat im Gespräch zunächst die Möglichkeit, eine Kurzpräsentation zu seiner Person zu geben. Bei dieser Selbstvorstellung soll auf jeden Fall auf die Motive, die zur Bewerbung geführt haben, auf persönliche Stärken im Hinblick auf eine Leitungsfunktion, auf besondere Interessen im Zusammenhang mit der angestrebten Position, auf berufliche Schwerpunkte und auf Zukunftsvorstellungen eingegangen werden. Im Anschluss hat der Bewerber die Möglichkeit, das ihm gestellte "Projekt" dem Personalberatungsbüro zu präsentieren, wo besonders die "Initiative zum Beruf" und das "Organisationstalent" unter Beweis gestellt werden soll.

Bei NNÖMS, HS, PTS bzw. VS und ASO stellt der Personalberater abschließend Fragen, die sich auf die Praxis eines Schulleiters beziehen. Diese **situativen Fragen** beschreiben Situationen, die tatsächlich in der Funktion auftreten können und variieren je nach Schultyp. Sie sind im Allgemeinen schwierig oder konfliktrichtig und eng mit dem verhaltensbeschreibenden Anforderungsprofil verknüpft. Auf diese Fragen kann sich der Kandidat nicht vorbereiten, sondern stellt sich im Gespräch darauf ein und muss ad hoc überlegen, wie er reagieren würde. Somit wird durch die Art der Fragestellung versucht, bestimmte Führungs- und Entscheidungssituationen herzustellen.

Die Antworten auf die gestellten Fragen haben im Allgemeinen einen hohen Zusammenhang mit dem tatsächlich später gezeigten Verhalten und erlauben Aussagen über das Potential des Bewerbers. Die Fragen wurden in Zusammenarbeit mit erfahrenen Schulleitern aller Schultypen verfasst und werden regelmäßig modifiziert.

Nach Abschluss der Anhörungsgespräche für eine ausgeschriebene Position erstellt der Personalberater ein Ergebnisprotokoll. Den Leitfaden für die Beurteilung der Bewerber stellt das verhaltensbeschreibende Anforderungsprofil dar.

Um den gesamten Prozess nachzuvollziehen, dokumentiert das externe Personalberatungsbüro das Anhörungsgespräch mit.

- Das externe Personalberatungsbüro verfasst über das Gespräch für jeden Bewerber einen zusammenfassenden **schriftlichen Bericht**, der nach dem vorgegebenen Anforderungsprofil strukturiert ist. In diesem Bericht wird auf die einzelnen Anforderungen und auf den persönlichen Eindruck eingegangen. Der Bericht ist Bestandteil des Verfahrensaktes der NÖ Leitungsauswahlkommission.
- Für jede Stelle werden durch das Personalberatungsbüro nach der Anhörung sämtlicher Bewerber **Ergebnisprotokolle** mit Bewertung der Angehörten mit "gut geeignet", "bedingt geeignet" und "nicht geeignet" erstellt. Das Ergebnis wird der NÖ Leitungsauswahlkommission über dessen Vorsitzenden bzw. dem Kollegium des Landesschulrates für Niederösterreich über dessen Amtsführenden Präsidenten übermittelt. Es wird empfohlen, allfällige Defizite in den einzelnen Anforderungsdimensionen bei der berufsbegleitenden Ausbildung besonders zu beachten (siehe "Anhörung").

- Die Bewerber werden im Anschluss an die Anhörung über das weitere Verfahren und die nachvollziehbare Kontrolle des Verfahrens **schriftlich informiert**. Die persönliche schriftliche Zusammenfassung des Personalberatungsbüros "Deloitte" kann vom Bewerber angefordert werden.
- Allfällige Stellungnahmen des **Schulforums** bzw. des **Schulgemeinschaftsausschusses** und der **Personalvertretung** (Dienststellenausschuss) fließen als Entscheidungsgrundlage im Verfahren mit ein. Diese schriftlichen Äußerungen sind Bestandteile der Aktenlage.
- Die Schulaufsicht kann einen **Bericht** über die jeweiligen Bewerber erstellen.
- Das Kollegium des Landesschulrates erstellt einen **Reihungsvorschlag**, der mit einer konkreten Begründung untermauert werden muss.
- Der Reihungsvorschlag wird in einer Sitzung der NÖ Leitungsauswahlkommission besprochen und daraus wird eine bescheidete Auswahlentscheidung getroffen, die dem Amtsf. Präsidenten des Landesschulrates für NÖ übermittelt wird.
- Mit der Beschwerde an das Landesverwaltungsgericht NÖ (LVG NÖ) sowie der Beschwerde an den Verfassungsgerichtshof (VfGH) oder Revision an den Verwaltungsgerichtshof (VwGH) steht diesen Bewerbern die Kontrolle der Rechtmäßigkeit der Entscheidung offen.
- Den Bewerbern, die in der Auswahlentscheidung der NÖ Leitungsauswahlkommission aufscheinen und denen nicht die Leitung verliehen wurde, wird ein Bescheid zugestellt.

## **Operationalisiertes Anforderungsprofil Schulleiter**

### **Kommunikative Kompetenz**

Drückt sich klar und verständlich aus  
Stellt Gedankengänge strukturiert dar  
Kann zuhören - die Antwort bezieht sich auf die Frage  
Kann komplexe Inhalte einfach darstellen  
Bemüht sich um eine positive Gesprächsatmosphäre  
Hält Blickkontakt und erhält die Aufmerksamkeit der Zuhörer

### **Antrieb / Initiative zum Beruf**

Nennt klar die Motive für die Bewerbung  
Will eigene Vorstellungen im Rahmen der bestehenden Möglichkeiten verwirklichen  
Sucht aktiv nach Möglichkeiten der Gestaltung  
Kann sich auf veränderte Situationen und Anforderungen einstellen  
Erkennt die Wichtigkeit der Weiterbildung und nützt diese selbst  
Hat sich mit der Leiterfunktion als solcher auseinandergesetzt

### **Organisationsfähigkeit**

Versucht Organisationsabläufe einfach zu gestalten  
Zeigt Verständnis für budgetäre und kostenmäßige Belange  
Setzt in der Organisation Prioritäten  
Plant Zeit und andere Ressourcen und kontrolliert Zielerreichung  
Hält den Gesamtüberblick über die Aufgaben  
Erkennt und pflegt wichtige Kontakte

### **Delegationsfähigkeit**

Informiert Mitarbeiter/innen von sich aus  
Erkennt Stärken von Kollegen/innen und bindet sie entsprechend in Entscheidungsfindungen ein  
Versucht interessierte Kollegen/innen durch Delegation in Verantwortung einzubinden  
Fördert das selbständige Arbeiten von Kollegen/innen in einem klar vorgegebenen Rahmen  
Sieht Delegation von Aufgaben als Personalentwicklungsmöglichkeit für Kollegen/innen

### **Teamorientierung**

Sieht den gesamten Lehrkörper als ein Team  
Bietet aktiv Hilfestellung bei Problemlösungen an  
Legt Wert auf Meinungen und Interessen anderer und erfragt diese  
Bezieht Ideen von Kollegen/innen in seine eigenen Gedankengänge ein  
Ist um einen Konsens in der Gruppe bemüht und geht auf alle Beteiligten ein

### **Entscheidungsfreude**

Erfragt unterschiedliche Interessen und bietet Lösungsvorschläge an  
Kann Gespräche strukturieren und Entscheidungsprozesse gestalten  
Versteht Vorgesetztenfunktion auch als Moderationsfunktion von Entscheidungsprozessen  
Scheut sich nicht, Entscheidungen zu treffen, wenn eine Gruppe von sich aus zu keiner Entscheidung kommt  
Ist um Entscheidungen bemüht, die allgemein Akzeptanz finden

### **Konfliktfähigkeit**

Sucht gute Gesprächsbasis zu den Konfliktparteien  
Bietet aktiv Hilfestellung bei Problemlösungen an  
Erfragt unterschiedliche Interessen und macht diese transparent  
Unterscheidet zwischen strukturellen und persönlichen Konflikten  
Nimmt bei Konflikten neutrale Rolle gegenüber den Konfliktparteien ein  
Bleibt in Konflikten handlungsfähig  
Kennt Techniken der Konfliktlösung und wendet sie an

## **Ablauf des Interviews**

### **Einführung**

- Wozu? Um eine entspannte Atmosphäre zu schaffen.  
Um Bewerber Information über den Ablauf der nächsten 30 bis 60 Minuten zu geben.  
Um die Funktion der "Anhörung" zu erklären.  
Um die physische und psychische Situation der Kandidaten zu erfragen.
- Wer? Ein Personalberater.

### **Interviewdurchführung**

#### **Teil A - Selbstdarstellung**

- Was? Darstellung der allgemeinen persönlichen und beruflichen Hintergründe des Bewerbers.
- Wozu? Um ausgehend von den Bewerbungsunterlagen den Bewerbern die Gelegenheit zu geben, den allgemeinen persönlichen und beruflichen Werdegang persönlich darzustellen. Um den Bewerbern Gelegenheit zu geben, die Beziehungsebene zum Personalberater herzustellen.
- Wie? Der Personalberater bittet den Bewerber, eine Kurzpräsentation seiner Person zu geben.
- Beachte! Um die Anforderungsdimension, kommunikative Kompetenz, gut beurteilen zu können, empfiehlt es sich, dass der Personalberater bei der Beantwortung der Frage ruhig zuhört. Fragen, die sich aus der Selbstdarstellung ergeben, werden vom Personalberater notiert und im Teil A des Interviews (freie Fragen) gestellt.  
Die Notizen auf dem Beobachtungsformular beziehen sich auf  
\*) den Inhalt der Selbstdarstellung,  
\*) die Fragen, die sich aus der Selbstdarstellung ergeben (Teil A des Bewerberinterviews),  
\*) den allgemeinen Eindruck (das "Wie" des Gesagten).

Der Bereich A "Selbstdarstellung" sollte nicht länger als zehn Minuten dauern.

## **Teil A - Freie Fragen**

- Wozu? Die Bewerber sollen ihre Motive und Vorstellungen bezüglich der angestrebten Position und die aus ihrer Sicht wichtigsten Herausforderungen eines Schulleiters beschreiben. Der Teil A soll den Bewerbern nun die Möglichkeit geben, sich persönlich und vertiefend dazu zu äußern. Der Interviewer hat die Möglichkeit, die Antworten zu hinterfragen.
- Wer? Der Interviewer stellt die Fragen und notiert sowohl Inhalt als auch allgemeinen Eindruck und fragt gegebenenfalls nach.

### Freie Fragen:

- Bitte beschreiben Sie Ihre Motive, die zu der Bewerbung geführt haben?
- Welche persönlichen Stärken und Interessen in Bezug auf eine Tätigkeit als Schulleiter würden Sie nennen?
- Beschreiben Sie bitte Ihre Vorstellungen, Ideen, die Sie im Rahmen der angestrebten Funktion verwirklichen wollen?
- Welche Herausforderungen können auf Sie in einer Leiterfunktion zukommen, wie wollen Sie damit umgehen?
- Wie haben Sie sich auf die angestrebte Funktion vorbereitet?

Der Bereich A "Freie Fragen" sollte nicht länger als zehn Minuten dauern.

## **Teil B - Projektpräsentation**

### **Was ist unter einem "Projekt" zu verstehen?**

Der Bewerber hat vor der Anhörung dreißig Minuten Zeit, sich auf dieses Projekt vorzubereiten. Bei diesen Projekten handelt es sich um Situationen, die im Alltag eines Schulleiters auftauchen können.

Die Aufgabe des Bewerbers ist es, eine Präsentation vor dem Personalberater zu halten, in der auf spezielle Aufgabenstellungen eingegangen werden soll und im Rahmen derer sowohl die "Initiative zum Beruf", als auch das "Organisationstalent" unter Beweis gestellt werden muss.

Der Personalberater hat die Möglichkeit, im Anschluss an die Präsentation vertiefende Fragen zu stellen.

Der Bereich B "Projektpräsentation" sollte nicht länger als zehn Minuten dauern.

## ***Teil C - Situative Fragen***

### **Was sind "Situative Fragestellungen"?**

Es sind Fragestellungen, die spezifische Problemsituationen beleuchten, die regelmäßig in der Tätigkeit eines Schulleiters auftauchen. Der Bewerber hat nun situativ die Möglichkeit zu zeigen, wie er sich in einer solchen Situation verhalten würde. Situative Fragen zielen regelmäßig auf eine ganz bestimmte Dimension des Anforderungsprofiles ab.

Die situativen Fragen werden von dem externen Personalberater gestellt. Für die Methodik ist es wichtig, auch nachzufragen.

Die Beantwortung der situativen Frage sollte aber insgesamt nicht mehr als fünfzehn Minuten dauern.

## ***Einige Hinweise zur Durchführung der Interviews***

### **Struktur**

Durch die Einhaltung einer klaren Struktur (Teile A bis C) sowie durch eine adäquate Einführung und Beendigung des Interviews durch einen externen Personalberater wird die Chancengleichheit und damit die Objektivität erhöht.

### **Dokumentation**

Durch das Notieren der Fragestellungen, soweit sie nicht schon vorab feststehen (dies ist im Teil A der Fall) sowie durch das Notieren der Antworten von A bis C ist es möglich, den persönlichen Eindruck nach Abschluss der Interviews inhaltlich zu begründen. Auch dies erhöht die Objektivität.

### **Nachfragen**

Der Personalberater sollte die Möglichkeit des Nachfragens nützen. Dabei ist allerdings die Möglichkeit von offenen Fragestellungen (Was? Warum? Wodurch? Wie?) zu wählen. Zu vermeiden sind Suggestivfragen und Fragen, in die ein persönlicher Eindruck schon vorab einfließt.

### **Zeit - Disziplin**

Es ist Aufgabe des externen Personalberaters auf die Einhaltung der zur Verfügung stehenden Zeit von sechzig Minuten zu achten.

Trotz Beachtung all dieser Punkte ist aber festzuhalten, dass jedwede Form von Interview sowie jedwede Form von Beurteilung letztlich subjektiv ist. Man kann nur versuchen, durch Struktur, gleiche Fragestellungen, offene Fragen, Trennung von Beobachtung und Beurteilung und gutes Zuhören, ein hohes Maß an Objektivität anzustreben.

## Fördermaßnahmen

Operationalisiertes Anforderungsprofil	Fördermaßnahmen
<p><b>Kommunikative Kompetenz</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Drückt sich klar und verständlich aus</li> <li>➤ Stellt Gedankengänge strukturiert dar</li> <li>➤ Kann zuhören - die Antwort bezieht sich auf die Frage</li> <li>➤ Kann komplexe Inhalte einfach darstellen</li> <li>➤ Bemüht sich um eine positive Gesprächsatmosphäre</li> <li>➤ Hält Blickkontakt und erhält die Aufmerksamkeit der Zuhörer</li> </ul>	<p><i>Seminare: Präsentationstechnik, Rhetorik Trainer- bzw. Vortragstätigkeit</i></p>
<p><b>Antrieb / Initiative zum Beruf</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Nennt klar die Motive für die Bewerbung</li> <li>➤ Will eigene Vorstellungen im Rahmen der bestehenden Möglichkeiten verwirklichen</li> <li>➤ Sucht aktiv nach Möglichkeiten der Gestaltung</li> <li>➤ Kann sich auf veränderte Situationen und Anforderungen einstellen</li> <li>➤ Erkennt die Wichtigkeit der Weiterbildung und nützt diese selbst</li> <li>➤ Hat sich mit der Leiterfunktion als solcher auseinandergesetzt</li> </ul>	<p><i>Ansprechperson für Studenten / neue Kollegen Einbindung in Projektarbeit Besuch anderer Schulen Weiterbildung</i></p>
<p><b>Organisationsfähigkeit</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Versucht Organisationsabläufe einfach zu gestalten</li> <li>➤ Zeigt Verständnis für budgetäre und kostenmäßige Belange</li> <li>➤ Setzt in der Organisation Prioritäten</li> <li>➤ Plant Zeit und andere Ressourcen und kontrolliert Zielerreichung</li> <li>➤ Hält den Gesamtüberblick über die Aufgaben</li> <li>➤ Erkennt und pflegt wichtige Kontakte</li> </ul>	<p><i>Seminare: Arbeitstechnik, Zeitmanagement Position des Schulleiterstellvertreters / Assistent des Schulleiters / Vertretung des Schulleiters Organisation von Veranstaltungen</i></p>
<p><b>Delegationsfähigkeit</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Informiert Mitarbeiter/innen von sich aus</li> <li>➤ Erkennt Stärken von Kollegen/innen und bindet sie entsprechend in Entscheidungsfindungen ein</li> <li>➤ Versucht interessierte Kollegen/innen durch Delegation in Verantwortung einzubinden</li> <li>➤ Fördert das selbständige Arbeiten von Kollegen/innen in einem klar vorgegebenen Rahmen</li> <li>➤ Sieht Delegation von Aufgaben als Personalentwicklungsmöglichkeit für Kollegen/innen</li> </ul>	<p><i>Besuch bei einem erfahrenen Schulleiter Coaching durch einen erfahrenen Schulleiter oder Trainer Position des Schulleiterstellvertreters / Assistent des Schulleiters / Vertretung des Schulleiters Seminare: Teamtraining, Führung, Konfliktmanagement Informationen, Fachlektüre, Gedankenaustausch mit anderen Leitern oder Stellvertretern zum Thema Personalentwicklung</i></p>

<p><b>Teamorientierung</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Sieht den gesamten Lehrkörper als ein Team</li> <li>➤ Bietet aktiv Hilfestellung bei Problemlösungen an</li> <li>➤ Legt Wert auf Meinungen und Interessen anderer und erfragt diese</li> <li>➤ Bezieht Ideen von Kollegen/innen in seine eigenen Gedankengänge ein</li> <li>➤ Ist um einen Konsens in der Gruppe bemüht und geht auf alle Beteiligten ein</li> </ul>	<p><i>Teamtraining</i></p>
<p><b>Entscheidungsfreude</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Erfragt unterschiedliche Interessen und bietet Lösungsvorschläge an</li> <li>➤ Kann Gespräche strukturieren und Entscheidungsprozesse gestalten</li> <li>➤ Versteht Vorgesetztenfunktion auch als Moderationsfunktion von Entscheidungsprozessen</li> <li>➤ Scheut sich nicht, Entscheidungen zu treffen, wenn eine Gruppe von sich aus zu keiner Entscheidung kommt</li> <li>➤ Ist um Entscheidungen bemüht, die allgemein Akzeptanz finden</li> </ul>	<p><i>Moderationstraining</i>  <i>Seminar: Besprechungstechnik</i>  <i>Beobachten von Besprechungen bei anderen, erfahrenen Schulleitern</i>  <i>Coaching durch erfahrene Schulleiter oder Trainer bei Besprechungen</i>  <i>Projektarbeit, Projektleitung</i></p>
<p><b>Konfliktfähigkeit</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Sucht gute Gesprächsbasis zu den Konfliktparteien</li> <li>➤ Bietet aktiv Hilfestellung bei Problemlösungen an</li> <li>➤ Erfragt unterschiedliche Interessen und macht diese transparent</li> <li>➤ Unterscheidet zwischen strukturellen und persönlichen Konflikten</li> <li>➤ Nimmt bei Konflikten neutrale Rolle gegenüber den Konfliktparteien ein</li> <li>➤ Bleibt in Konflikten handlungsfähig</li> <li>➤ Kennt Techniken der Konfliktlösung und wendet sie an</li> </ul>	<p><i>Seminar: Konfliktmanagement</i>  <i>Erfahrungsaustausch / "Supervisionsgespräche" mit erfahrenen Schulleitern / Vorgesetzten</i>  <i>Literaturstudium</i></p>

# Beobachtungsblatt

Datum: \_\_\_\_\_ Uhrzeit zu Beginn des Interviews: \_\_\_\_\_  
Bewerber/in: \_\_\_\_\_ Uhrzeit am Ende des Interviews: \_\_\_\_\_  
Leiterstelle: \_\_\_\_\_ Dauer des Interviews (in Minuten): \_\_\_\_\_  
Anwesend: \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

A

Dauer: 10 min.

## Selbstvorstellung

Anforderung: **Kommunikative Kompetenz:**

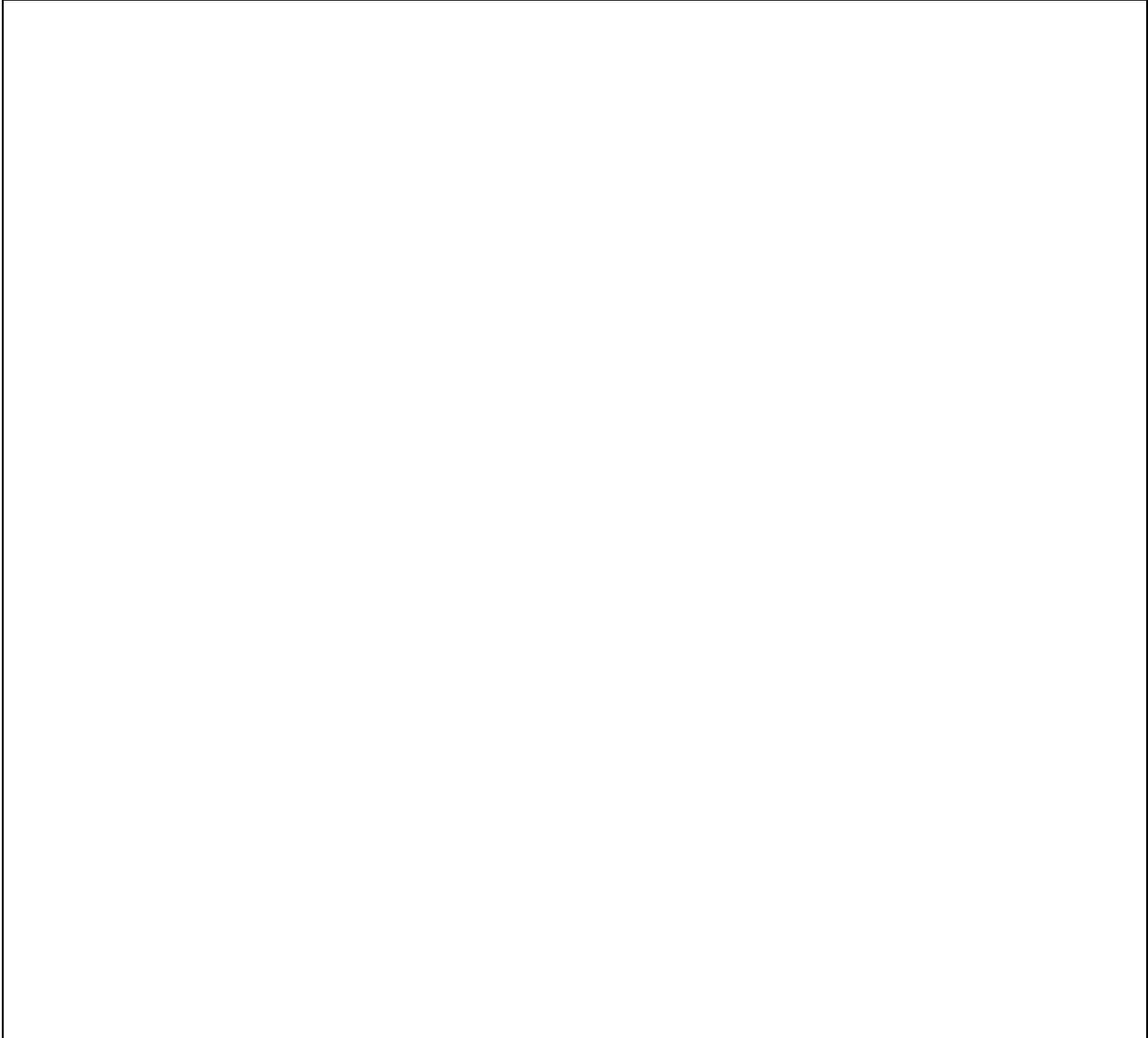
Frage (Berater): Bitte stellen Sie Ihre persönliche und berufliche Entwicklung dar (Stärken, Interessen, Zukunftsvorstellungen, Motive):

Notizen/Inhalt zu Antwort

**Freie Fragen**  
(werden jedem/r Kandidaten/in gestellt)

Anforderung: **Kommunikative Kompetenz**  
**Antrieb/Initiative im Beruf**

Notizen/Inhalt zu Antwort



- Beschreiben Sie bitte Ihre Vorstellungen, Ideen, die Sie im Rahmen der angestrebten Funktion verwirklichen wollen.
- Welche Herausforderungen können auf Sie in einer Leitungsfunktion zukommen wie wollen Sie damit umgehen?
- Wie haben Sie sich auf die angestrebte Funktion vorbereitet?

**Projektpräsentation**

Freie Fragen im Rahmen des Projektes in Bezug auf die Anforderungen

Anforderungen: **Kommunikative Kompetenz**  
**Antrieb/Initiative zum Beruf**  
**Organisationsfähigkeit**

--	--	--

Kommunikative Kompetenz	Antrieb/Initiative zum Beruf	Organisationsfähigkeit

### **Kommunikative Kompetenz (A, B, C)**

-- - + ++\*)

- drückt sich klar und verständlich aus
- stellt Gedankengänge strukturiert dar
- kann zuhören - die Antwort bezieht sich auf die Frage
- kann komplexe Inhalte einfach darstellen
- bemüht sich um eine positive Gesprächsatmosphäre
- hält Blickkontakt und erhält die Aufmerksamkeit der Zuhörer

### **Antrieb/Initiative zum Beruf (A, B)**

-- - + ++

- nennt klar die Motive für die Bewerbung
- will eigene Vorstellungen im Rahmen der bestehenden Möglichkeiten verwirklichen
- sucht aktiv nach Möglichkeiten der Gestaltung
- kann sich auf veränderte Situationen und Anforderungen einstellen
- erkennt die Wichtigkeit der Weiterbildung und nützt diese selbst
- hat sich mit der Leiterfunktion als solcher auseinandergesetzt

### **Organisationsfähigkeit (B)**

-- - + ++

- versucht Organisationsabläufe einfach zu gestalten
- zeigt Verständnis für budgetäre und kostenmäßige Belange
- setzt in der Organisation Prioritäten
- plant Zeit und andere Ressourcen und kontrolliert Zielerreichung
- hält den Gesamtüberblick über die Aufgaben
- erkennt und pflegt wichtige Kontakte

- \*)
- erfüllt die Anforderung nicht
  - erfüllt die Anforderung teilweise
  - + erfüllt die Anforderung
  - ++ erfüllt die Anforderung über alle Maßen

**Situative Fragen****Fragenkombination Nr.****Delegationsfähigkeit**

- informiert Mitarbeiter/innen von sich aus
- erkennt Stärken von Kollegen/innen und bindet sie entsprechend in Entscheidungsfindungen ein
- versucht interessierte Kollegen durch Delegation in Verantwortung einzubinden
- fördert das selbständige Arbeiten von Kollegen/innen in einem klar vorgegebenen Rahmen
- sieht Delegation von Aufgaben als Personalentwicklungsmöglichkeit für Kollegen/innen

Frage Nr. 1

-- - + ++

Antwort:

**Teamorientierung**

- sieht den gesamten Lehrkörper als ein Team
- bietet aktiv Hilfestellung bei Problemlösungen an
- legt Wert auf Meinungen und Interessen anderer und erfragt diese
- bezieht Ideen von Kollegen/innen in seine eigenen Gedankengänge ein
- ist um einen Konsens in der Gruppe bemüht und geht auf alle Beteiligten ein

Frage Nr. 2

-- - + ++

Antwort

**Situative Fragen****Entscheidungsfreude**

- erfragt unterschiedliche Interessen und bietet Lösungsvorschläge an
- kann Gespräche strukturieren und Entscheidungsprozesse gestalten
- versteht Vorgesetztenfunktion auch als Moderationsfunktion von Entscheidungsprozessen
- scheut sich nicht, Entscheidungen zu treffen, wenn eine Gruppe von sich aus zu keiner Entscheidung kommt
- ist um Entscheidungen bemüht, die allgemein Akzeptanz finden

Frage Nr. 3

-- - + ++

Antwort

**Konfliktfähigkeit**

- sucht gute Gesprächsbasis zu den Konfliktparteien
- bietet aktiv Hilfestellung bei Problemlösungen an
- erfragt unterschiedliche Interessen und macht diese transparent
- unterscheidet zwischen strukturellen und persönlichen Konflikten
- nimmt bei Konflikten neutrale Rolle gegenüber den Konfliktparteien ein
- bleibt in Konflikten handlungsfähig
- kennt Techniken der Konfliktlösung und wendet sie an

Frage Nr. 4

-- - + ++

Antwort

# **Fachinformation**

für das Schulforum  
und für den  
Schulgemeinschaftsausschuss

im Leitungsauswahlverfahren  
an APS und BS in Niederösterreich

## ***Die Ziele dieser Fachinformation***

- Diese Fachinformation beschreibt die einzelnen Schritte im Auswahlverfahren und das dem Auswahlverfahren zugrunde liegende Anforderungsprofil. Zur Zielgruppe dieser Fachinformationsbroschüre gehören in erster Linie das Schulforum und der Schulgemeinschaftsausschuss. Darüber hinaus bietet sie auch Informationen für alle übrigen, im Verfahren involvierten Personengruppen.

## **Die Aufgaben des Schulforums bzw. des Schulgemeinschaftsausschusses**

- Das Schulforum bzw. der Schulgemeinschaftsausschuss geben im Auswahlverfahren allfällige begründende Stellungnahmen über Kandidaten ab. Diese Stellungnahmen fließen als Entscheidungsgrundlagen im Verfahren mit ein und sind Bestandteil der Aktenlage. Somit sind Schulforum bzw. Schulgemeinschaftsausschuss in die Entscheidungsfindung miteingebunden.
- Das Bestreben, das Verfahren möglichst objektiv, transparent und nachvollziehbar zu gestalten, führte zur Erarbeitung eines einheitlichen, vorab definierten Anforderungsprofils. Auf der Grundlage dieses verhaltensbeschreibenden Anforderungsprofils stellen alle Entscheidungsgrundlagen ein geschlossenes Gesamtsystem dar. Somit wird der hohe Qualitätsstandard gesichert, um systematisch und professionell das Auswahlverfahren durchzuführen. Aus diesem Grund ist es wichtig, dass alle am Prozess Beteiligten, so auch das Schulforum bzw. der Schulgemeinschaftsausschuss, als Entscheidungsgrundlage das Anforderungsprofil heranziehen.
- Dem Schulforum bzw. Schulgemeinschaftsausschuss steht der Bewerbungsbogen jedes einzelnen Bewerbers zur Verfügung (siehe "Bewerbung").

## ***Das verhaltensbeschreibende Anforderungsprofil***

Das Anforderungsprofil bezieht sich auf Verhaltensweisen, die man in der täglichen Arbeit eines Schulleiters beobachten kann. Der Schwerpunkt liegt dabei auf fachunabhängigen Kriterien, da Fachkenntnisse aus den Instrumenten der Dienstbeurteilung oder der persönlichen Kenntnis des Entwicklungsweges der Kandidaten abgeleitet werden können. Als fachübergreifende Fähigkeiten versteht man im allgemeinen jene Fähigkeiten, die man unabhängig von der Branche in der man tätig ist, als Managementfähigkeiten bezeichnet. Die einzelnen Anforderungen wurden von internen Schulexperten in Zusammenarbeit mit einer externen Personalberatung gestaltet.

Diese sind:

- Kommunikative Kompetenz
- Antrieb / Initiative zum Beruf
- Organisationsfähigkeit
- Delegationsfähigkeit
- Teamorientierung
- Entscheidungsfreude
- Konfliktfähigkeit

Beim verhaltensbeschreibenden Anforderungsprofil geht es darum, zu überlegen, durch welche Verhaltensweisen ein Kandidat zeigen kann, ob er zum Beispiel organisationsfähig ist.

## Bewerbungsbogen für Bewerber für die Position eines Schulleiters für APS und BS im niederösterreichischen Schulwesen

**Aus Gründen der besseren Lesbarkeit wurde auf die Endung „-in“ bzw. „-innen“ verzichtet. Die Unterlage wendet sich natürlich gleichermaßen an Frauen und Männer.**

Sehr geehrte Kollegin! Sehr geehrter Kollege!

Wir freuen uns über Ihr Interesse an der Position eines Schulleiters und ersuchen Sie, den Bewerbungsbogen vollständig auszufüllen. Dieser Bewerbungsbogen stellt eine Grundlage für das Auswahlverfahren dar und gibt Ihnen Gelegenheit, Ihre Motive und Vorstellungen bezüglich der Position eines Schulleiters darzulegen.

### **I. Persönliche Daten**

Zu- und Vorname, Amtstitel: .....

Verwendungsgruppe: ..... Personalaktnummer:.....

Schule: .....

Dienststellennummer:..... Bezirk:.....

Wohnanschrift: .....

PLZ:.....Ort: ..... Telefonnummer privat: .....

Geburtsdatum: .....

Familienstand: ..... Zahl der Kinder: .....

davon unversorgt: .....

**An die  
Leitungsauswahlkommission für  
allgemein bildende und berufsbildende Pflichtschulen  
am Sitz des Landesschulrates  
Rennbahnstraße 29  
3109 St. Pölten**

Ich bewerbe mich um die im Verordnungsblatt des Landesschulrates für NÖ

vom ....., Stück.....,

ausgeschriebene Leiterstelle an der .....

## **II. Motive und Vorstellungen**

Auf die Beantwortung der folgenden Fragen wird im Bewerberinterview (Anhörung) eingegangen. Wenn Sie über Qualifikationsnachweise verfügen oder Tätigkeiten ausüben/ausübten, die spezifische Qualifikationen erfordern, so führen Sie diese bitte an. Falls der vorgesehene Platz im Bewerbungsbogen nicht ausreichen sollte, verwenden Sie bitte ein Beiblatt und unterfertigen Sie dieses gesondert.

a) Bitte beschreiben Sie Ihre Motive, die zu der Bewerbung geführt haben.

b) Mit welchen Vorstellungen würden Sie das Amt eines Schulleiters beginnen? Was wären Ihre ersten Pläne und wie würden Sie diese in die Praxis umsetzen?

c) Was sind aus Ihrer Sicht die wichtigsten Tätigkeiten eines Schulleiters?

d) Was sind Ihrer Ansicht nach die wichtigsten Anforderungen, die an einen Schulleiter gestellt werden?

e) Bitte stellen Sie Ihren Erfahrungshintergrund bezüglich Führung dar: Wo haben Sie Führungserfahrung sammeln können? Was zeichnet Ihrer Meinung nach Führung aus?

f) Wenn Sie an Ihre Fähigkeiten und Kenntnisse denken: welche besonderen Stärken in Bezug auf eine Tätigkeit als Schulleiters würden Sie nennen?

### **III. Schulbezogene Leistungen und Tätigkeiten**

Die folgenden Fragen beziehen sich auf besondere Tätigkeiten im Hinblick auf den fachlichen, pädagogischen und organisatorischen Hintergrund der Bewerbung (bitte allenfalls Nachweise beilegen).

a) An welchen Lehrerfortbildungsveranstaltungen haben Sie in den letzten fünf Jahren teilgenommen?

b) Haben Sie aktiv an Lehrerfortbildungsveranstaltungen teilgenommen (zum Beispiel als Seminarleiter, Referent, Leiter einer Arbeitsgemeinschaft)? Wenn ja, führen Sie diese bitte an.

c) Haben Sie aktiv an der Lehrerausbildung teilgenommen (Lehrtätigkeit an der Pädagogischen Hochschule)?

d) Haben Sie eine zusätzliche einschlägige Qualifikation (abgeschlossene Ausbildung und Berechtigungen, zum Beispiel zusätzliche Lehrbefähigung und zusätzliche abgeschlossene Studien)? Wenn ja, bitte führen Sie diese an.

e) Haben Sie aktiv an Projekten der Schulentwicklung teilgenommen (zum Beispiel Planung und Durchführung von Schulversuchen, Lehrplanentwicklung, Entwicklung und Erprobung neuer Unterrichtsformen, etc.)? Wenn ja, führen Sie diese kurz aus.

f) Wenn Sie einschlägige Veröffentlichungen gemacht haben (zum Beispiel Erstellung von Unterrichtsmitteln), führen Sie diese bitte an.

g) Waren Sie in Ihrer beruflichen Vergangenheit als Lehrervertreter tätig? Wenn ja, führen Sie Ihre Tätigkeit kurz aus.

h) Wenn Sie in außerschulischen Bildungsarbeiten tätig waren (zum Beispiel Erwachsenenbildung, Jugendarbeit), führen Sie diese bitte an.

i) Haben Sie Auszeichnungen für erfolgreiche Lehrtätigkeit? Wenn ja, führen Sie diese bitte an.

j) Führen Sie bitte allfällige Aktivitäten im Rahmen der Schulpartnerschaft an.

k) Bitte stellen Sie Ihren Erfahrungshintergrund bezüglich der Planung und Organisation schulischer Veranstaltungen dar?

l) Bitte stellen Sie Ihren Erfahrungshintergrund bezüglich administrativer Aufgaben (zum Beispiel Klassenvorstand, Leitervertretung) dar.

m) Gibt es sonstige besondere schulische bzw. außerschulische Aktivitäten und spezielle Kenntnisse, die in diesem Bewerbungsbogen nicht erfragt wurden? Wenn ja, führen Sie diese bitte an.

#### IV. Ausbildung und schulische Daten

Lehramtsprüfung, Diplomprüfung, Bachelor für

- Volksschule abgelegt am: .....
- Hauptschule / Neue Mittelschule abgelegt am: .....  
Gegenstände: .....
- Sonderschule abgelegt am: .....  
Studienschwerpunkte: .....
- Polytechnische Schule abgelegt am: .....  
Gegenstände: .....

Befähigungszeugnis für LfWE erworben am: .....

Ergänzungsprüfungen zur LAPr. für: .....  
abgelegt am: .....  
Gegenstand: .....

Dienstzeit:

Vorrückungsstichtag: .....

Verwendungszeit an der für die Bewerbung maßgebenden Schulart:

an VS/HS/NMS/SSch/PL von ..... bis ..... insgesamt Jahre .....

Art des Dienstverhältnisses:

Öffentlich-rechtliches Dienstverhältnis:

- provisorisch, Pragmatisierung am: .....  definitiv, Definitivstellung am: .....

Vertragliches Dienstverhältnis:

- vertraglich IL  vertraglich IIL befristet bis: .....
- PD unbefristet  PD befristet bis: .....

Letzte Leistungsfeststellung vom ..... lautet auf .....

Verlust einer (schulfesten) Leitungsstelle:

Wenn ja - welcher: .....

Mit der Leitung betraut seit ..... an der .....

laut Dekret des LSR f. NÖ vom .....

**Es wird darauf hingewiesen, dass dem Schulforum und/oder dem Schulgemeinschaftsausschuss die Bewerbungen zur Stellungnahme übermittelt werden.**

**Im Verfahren ist die Beiziehung eines Personalberatungsbüros vorgesehen. Aus datenschutzrechtlichen Gründen ist daher die Unterfertigung nachstehender Erklärung erforderlich:  
Ich bin mit der automationsunterstützten Verarbeitung meiner Daten und deren Übermittlung an ein Personalberatungsbüro einverstanden**

Unterschrift: ..... Ort: ..... Datum: .....

Direktion der: .....

eingelangt am: .....

Dem LSR vorgelegt am: .....

....., am .....  
Ort

Siegel .....  
Die Leitung der Schule

Landesschulrat f. NÖ

eingelangt am: .....

- KW:
- 1) Kopie der korrigierten Originalunterlagen für das Schulforum herstellen und an LAK Weiterleiten
  - 2) Originalbewerbung an LAK weiterleiten

Schulforum / Schulgemeinschaftsausschuss übermittelt

Original der Bewerbung an die Leitungsauswahlkommission weitergeleitet am: .....

## **Formale Kriterien**

Bei der Auswahl und Reihung ist zunächst

- auf die **Leistungsfeststellung** (Dienstbeurteilung), ferner
- auf die in **dieser Schulart zurückgelegte Verwendungszeit**, sodann
- auf die **Rücksichtswürdigkeit der Bewerber im Hinblick auf ihre sozialen Verhältnisse**

Bedacht zu nehmen.

# VERORDNUNGSBLATT

des

## LANDESSCHULRATES FÜR NIEDERÖSTERREICH

Jahrgang 1993

Ausgegeben am 22.3.1993

Stück III

Nr. 15

### Richtlinien des Landesschulrates für NÖ über das Verfahren bei der Bewerbung um eine schulfeste Leiterstelle an allgemein bildenden und berufs bildenden Pflichtschulen in Niederösterreich (LSRfNÖ Zl. I-131/24-1993)

#### I. Sachverhaltsdarstellung

Die Höchstgerichte haben in mehreren Entscheidungen festgehalten, dass die Kriterien des LDG über die Besetzung von schulfesten Stellen (§ 26 LDG) bei der Besetzung von schulfesten Leiterstellen weniger entscheidend sind als andere Umstände, z.B. Organisationstalent oder die Eignung zur Führung von Untergebenen. Es erscheint daher notwendig, das Anforderungsprofil für die Besetzung einer schulfesten Leiterstelle herauszuarbeiten und hierfür entsprechende Verfahrensrichtlinien zu erlassen.

#### 1. Grundlegende Überlegungen

1.1 Die Position des Direktors an Allgemein bildenden Pflichtschulen bzw. Berufs bildenden Pflichtschulen im Spannungsfeld des Systems „Schule“ und fachlichen bzw. menschlichen Anforderungen.

Aufgrund allgemein gesellschaftlicher radikaler Veränderungen muss sich auch die österreichische Schule und deren Leitungsorgane neuen Aufgaben stellen und viele Werte und Ziele neu definieren.

Der Schulleiter als unmittelbar Vorgesetzter aller an der Schule tätigen Lehrer, Schüler und sonstiger Bediensteter trägt die Gesamtverantwortung für seine Schule und ist daher im besonderen Ausmaß diesem Prozess permanenter Neudefinition unterworfen; doch gerade die Schulleitung hat auch die Möglichkeit, gestaltend und fördernd an diesem Prozess mitzuwirken und hat aufgrund der relativen Autonomie in der Handlungsgestaltung innerhalb ihres Kompetenzbereiches große Chancen, kreativ und flexibel Ideen und Know-how einzubringen.

Trotz aller Möglichkeiten existieren jedoch auch starke Reglementierungen, einerseits aus den formal juristischen Grenzen als auch aus systembedingten Eigenheiten der Schule als Organisationsform. Daraus resultieren hochgradige Spannungsquellen, denen die Schulleitung aber auch alle an der Schule Mitwirkenden ausgesetzt sind. Solche Spannungsquellen zu lokalisieren, anzusprechen und auch manche Widersprüchlichkeiten zu tolerieren, erfordern neue und umfassende Leitungsqualifikationen für jeden einzelnen Schulleiter.

Viele Spannungen entstehen aus der definitionsmäßigen Position einer Schnittstelle der Schulleitung nach außen und nach innen: Innerhalb der Schule müssen Interessenskonflikte geklärt und Eingriffe und Forderungen von außen begrenzt werden. Trotzdem muss die Schule als Lernort und Ort der Gemeinschaft Balance bewahren und auch in Krisenzeiten ihre Vitalität erhalten. Aus diesen sehr unterschiedlichen Funktionen resultiert auch die Komplexität der Führungsaufgabe der Schulleitung, da verschiedene Rollen gleichzeitig gelebt werden müssen: neben der fachlichen und administrativen Anforderung sind es vor allem pädagogische und menschliche Anforderungen, die gefragt sind. Die Persönlichkeit des Schulleiters, die menschliche Qualität und Authentizität hat ja weittragende Konsequenzen bezüglich seiner Akzeptanz bei Eltern, Schülern, Lehrern und in der Öffentlichkeit.

So eine Vielzahl an Dimensionen fachlicher und persönlicher Anforderungen in einer Person zu vereinen, erscheint zunächst unwahrscheinlich. Doch sollte ein Grundeignungsprofil mit den wesentlichen gemeinsamen Kriterien erstellt werden können, die zu einer effizienten Leitung der Schule führen. So ist z.B. durch veränderte Organisationsstrukturen und damit differenzierten Unterrichtsangeboten Flexibilität und Kenntnis der Eigengesetze großer Organisationen notwendig. Im Kommunikationsbereich wiederum sind steuernde, intervenierende, konfliktlösende aber auch konfliktaustragende Eigenschaften notwendig. All diese Dimensionen sollten bei diesem Eignungsprofil berücksichtigt werden.

Aus all diesen Überlegungen geht hervor, dass eine effiziente Schulleitung sowohl universelles, als auch spezifisches Denken und Handeln erforderlich macht. So ist die Führung der Schule selbst der angewiesen auf die Mobilisierung aller Mitarbeiter mit ihrem jeweils besonderen Wissen und Können. Sie hängt ab vom Beitrag der Spezialisten, von der jeweils aktuellen Information von außerhalb und von innerhalb, aber auch vom Zusammenwirken aller Informationen.

Andererseits hat die Schulleitung nur begrenzte Möglichkeiten der Delegation, so dass trotz eines globalen Überblicks viele Aufgaben selbst erledigt werden müssen. Somit ist das Beherrschen von Widersprüchen unumgänglich. Auch die gleichzeitige Betrachtung des Systems der Schule als offenes System (interaktionsorientiert) als auch manchmal scheinbar geschlossenes System scheint zunächst ein Zwiespalt zu sein, der sich jedoch bei näherer Betrachtung auf einer höheren Ebene wieder auflöst. Die Schule bewegt sich stets auf einem Kontinuum verschiedener Offenheitsgrade. Nicht ein Denken in Gegensätzen, sondern eine Vernetzung verschiedener Ansätze zu einem gemeinsamen Ganzen ist erforderlich.

Die schwierige Rolle des Schulleiters besteht nun darin, dass sachliche Aufgaben im menschlichen Bereich gelöst werden müssen, da jede Handlung, die gesetzt oder auch unterlassen wird, sowohl sachliche als auch persönliche Folgen besitzt. In Fällen des Zwiespalts zwischen den eigenen vorgesetzten Stellen und Anliegen der Mitarbeiter und Schüler muss es sicherlich um das übergeordnete Ganze gehen. Dadurch muss sich die Schulleitung zwangsläufig zwischen zwei Fronten sehen, denen beiden gerecht getan werden sollte. Sie muss sich sowohl für die Interessen des Einzelnen einsetzen, als auch abgrenzen gegenüber nicht legitimierten Forderungen.

Diese nicht zu beseitigende Spannungsquelle als Herausforderung und nicht nur als Belastung zu sehen, erfordert ein hohes Ausmaß von Selbständigkeit, Integrität und Festigkeit.

## 1.2 Visionäre Überlegungen zu einem neuen Profil des „Schuldirektors“

Unter Berücksichtigung des bereits erwähnten permanenten Wertewandels erscheint es zunächst wesentlich, einige Grundaspekte menschlicher Qualität als Anforderung für Schulleitungspositionen darzustellen, die in ihrer Absolutheit zunächst noch visionär klingen mögen, sich jedoch im Laufe der nächsten Jahre als solide tragfähige Basis auch im Wandel der Zeit herausstellen werden:

### **Absolute Integrität**

Eine wesentliche Voraussetzung für Akzeptanz ist die Übereinstimmung von Gesagtem und erfolgter Handlung. Wenn es für andere transparent ist, weshalb bestimmte Entscheidungen zu treffen sind und wer dafür Rechenschaft trägt, kann auch Gerechtigkeit erwartet und mehr Verantwortung übernommen werden.

### **Fachliche Fähigkeiten**

Aufgrund der bereits angesprochenen geringeren Delegationsmöglichkeit von Aufgaben ist eine spezielle Fachkompetenz zur Bewältigung der Alltagsroutine, insbesondere auch Kenntnisse der administrativen, organisatorischen und schulrechtlichen Belange unumgänglich.

### **Planendes Handeln**

Zieldefinition und strategische Planung ist ein weiterer wesentlicher Faktor, der mit einer effizienten Leitungsfunktion verbunden ist. Dort, wo konsequentes Handeln erforderlich ist, ist auch der effiziente Umgang mit Zeit (Zeitmanagement), Entschlusskraft und Initiative notwendig.

### **Kooperationsbereitschaft / Zielorientierung**

In vielen Stunden ist immer wieder belegt worden, dass nicht die Fachkompetenz den höchsten Einfluss auf eine erfolgreiche Führung besitzt, sondern die Beliebtheit im Sinne der Akzeptanz der Umwelt. Trotz der gesetzlich klar umschriebenen Kompetenzen und Verantwortungsbereiche bedarf es der Fähigkeit zur Zusammenarbeit, die Gruppenerfahrung und Team-Kompetenz voraussetzt. Die Schulleitung ist nicht nur „Einzelkämpfer“, sondern im hohen Maße an der Interaktion nach innen und nach außen beteiligt. Autonomien fördern, Verantwortungsbereiche übertragen, aber gleichzeitig immer bereit zum Gespräch, zur Diskussion und zur Intervention zu sein, sind als gemeinsame Voraussetzungen zu sehen.

### **Erkennen und Fördern von Fähigkeiten und Ressourcen**

Durch Gesprächsführung und Verhalten menschliche Ressourcen aufzuzeigen, Wissen und Können richtig einzusetzen, zu fördern, sind wesentliche Führungsaufgaben der Schulleitung. Soziale Sensibilität, Intuition und auch psychologische Kenntnisse der Bedürfnisse des Gesprächspartners lassen mehr Raum für Toleranz und führen zu besseren Arbeitserfolgen bei gleichzeitiger emotionaler Wertschätzung.

### **Sichere Persönlichkeit mit innerlicher Ausgeglichenheit**

Nur wer in sich selbst Ruhe findet, kann diese auch auf die Umgebung ausstrahlen. Gerade in Krisenzeiten ist eine besonnene und abwägende Haltung notwendig, um einerseits vorschnelle Entscheidungen zu verhindern, andererseits jedoch genügend Entschlusskraft zur Durchsetzung vitaler Entscheidungen zu besitzen. Ein guter, jedoch nicht überschätzter eigener Selbstwert bei ausgeprägter Selbstkritik wird zur Stabilität in hohem Ausmaß beitragen.

Das neue Profil des Schuldirektors hat im wesentlichen somit zwei Säulen: die **fachliche Kompetenz** und die **kommunikative Kompetenz**. Beide Bereiche führen zu **natürlicher Autorität**. Autorität muss sich legitimieren, es ist heute nicht denkbar, dass nur aufgrund der Funktion bzw. Position ohne persönliche Qualifikation ein Führungsanspruch akzeptiert wird. Gerade die Komplexität der Anforderungen macht nur eine Schulleitung erfolgreich, die **motivierend partizipative** Gruppenentscheidungen, aber auch Einzelentscheidungen fördert.

Ziel der visionären Betrachtungen ist es auch, dass sich die Schulleitung zunehmend kritisch mit der eigenen sozialen Rolle mit Status, Prestige, Macht und Einfluss auseinandersetzt. Gerade das wirksame Funktionieren einer Schulgemeinschaft verlangt das Reflektieren der Rollenerwartungen, die Deutung der eigenen Rolle und das eigene Rollenverständnis. Aufgaben, Rechte und Verbote begrenzen ja zunächst den Handlungsspielraum. Gelingt es der Schulleitung jedoch, sich als Träger unterschiedlichster Rollen zu sehen, garantiert dies ein rascheres Wechseln der Bezugsebenen und somit des Verständnisses für die Probleme der Schulgemeinschaft.

### 1.3 Organisationskultur

Im Zuge rascher Veränderungen gewinnt die Organisationskultur und Wertestruktur an Bedeutung. Sie als Teil eines Wertesystems mit gelebter Kultur zu sehen, fördert Sinngebung und Motivation aller am Schulgeschehen Beteiligten.

Die Schulleitung im Rahmen der schulischen Gesamtorganisation schafft nicht nur die rationalen Bedingungen für den schulischen Organisationsablauf, sondern ist auch wesentlich beteiligt an der Schaffung von Mythen, Überzeugungen, Gebräuchen. Weshalb die Definition von Wertigkeiten im Schulsystem so herausragende Bedeutung gewinnt, mag durch eine nähere Betrachtung der schulischen Organisationskultur deutlicher werden:

Organisationen sind soziale Gebilde, die sich konstituieren, um spezifische Ziele zu erreichen - es entstehen Arbeitsteilung und Entscheidungszentren. Diese Zentren kontrollieren und koordinieren die Einzelbemühungen und überprüfen die gesamte Wirksamkeit der Organisation hinsichtlich deren Effizienz. Hinzu kommt die Abgrenzungstendenz der Organisation zur Außenwelt und die Einführung gewisser normativer Ordnungen und Belohnungssysteme. Die Gefahr der Bürokratisierung der Schulorganisation ist nun solange gegeben, wie die Schulorganisation als geschlossene Organisation gesehen wird. Doch gerade im Rahmen der Entwicklung einer neuen Leitungsqualifikation wird deutlich, dass die Schulorganisation eine **offene Organisation** ist und mit allen Einflußgrößen der Umwelt und allen Wechselwirkungen ausgestattet ist. Fakten der Vergangenheit und der Gegenwart sowie Visionen der Zukunft konkurrieren miteinander. Mythen von Realität, Irrationalität von Rationalität zu unterscheiden und dies im Alltag der Schulkultur zu leben, ist mit einer Hauptaufgabe der Schulleitung. Gerade die systemische ganzheitliche Betrachtungsweise zeigt uns in den letzten Jahren, dass Individuen spezifische Leistungen effizient nur in der Gemeinschaft erzielen, wenn der Sinn bzw. Wert der Aufgaben und Ziele für jeden Einzelnen internalisiert und akzeptiert werden kann. Es werden daher Spannungen existieren zwischen den Forderungen der Umwelt und den Fähigkeiten und Möglichkeiten der Leitung, diese zu erfüllen.

## 2. Der Schuldirektor als integrative Führungskraft

„Der Schulleiter ist der unmittelbare Vorgesetzte aller an der Schule tätigen Lehrer und sonstigen Bediensteten. Ihm obliegt die Leitung und die Pflege der Verbindung zwischen der Schule, den Schülern und den Erziehungsberechtigten, bei Berufsschulen auch den Lehrberechtigten“ (§ 56 Abs. 2 SchUG)

Geht man von dieser Definition aus, so obliegt der Schulleitung die gesamte Führung der Organisation und aller im Schulsystem wirkenden Personen. Dies setzt Kompetenz in allen wesentlichen Dimensionen des Führungsverhaltens voraus. Dazu gehören zunächst **Führungseignung und Wille zur Führung** (Motivation), jedoch auch die **Umsetzung im Führungsverhalten**. Der früher betriebene grundlegende Fehler, nämlich Personen als Urheber von Handlungen anzusehen und somit eine Führungspersönlichkeit anzunehmen, die nur über bestimmte Eigenschaften verfügen müsse, um wirksam führen zu können, zeigte eine Illusion auf: Es gibt maximal einige Zusammenhänge mit Intelligenz, Anpassung, Kooperation und Extraversion. Vielmehr geht es heute um einen interaktionistischen Ansatz, bei dem das Führungsverhalten aufgrund der Interaktion zwischen Führer und Geführtem erklärt werden muss. Denn der Führer muss imstande sein, zur Realisierung von Zielen der Gruppenmitglieder beizutragen. Führung ist somit nicht an invariante Persönlichkeitsbezüge gebunden, sondern kann als **Durchführung der Handlungen betrachtet werden, die es einer Gruppe ermöglichen, die von ihr erwünschten Ergebnisse zu erzielen**.

Es gibt somit multiple Interaktionen zwischen dem Führungsverhalten und der Effektivität der Arbeitsgruppe - **Mehrdimensionale Führungstheorien**.

Im besonderen Maße hat nun die Schulleitung beim Führungsstil auf folgende Faktoren Rücksicht zu nehmen:

- Die Organisationsebene, in der der Führungsprozess stattfindet (keine Überschneidung der Ebenen).
- Das Organisationsklima (die Art, wie die Organisation von ihren Mitarbeitern wahrgenommen wird).
- Die Größe der Gruppe (hinsichtlich des Fällens von Entscheidungen).
- Die Homogenität der Arbeitsgruppe.
- Die Arbeit und Lebenswelt der Mitarbeiter hinsichtlich Motivation, Einstellungen, Entlohnungssystemen.
- Der wahrgenommene Einfluss des Leiters zu vorgesetzten Stellen.

Aus diesen unterschiedlichen Dimensionen lassen sich nun zunächst zwei wesentliche Kategorien des Führungsverhaltens differenzieren:

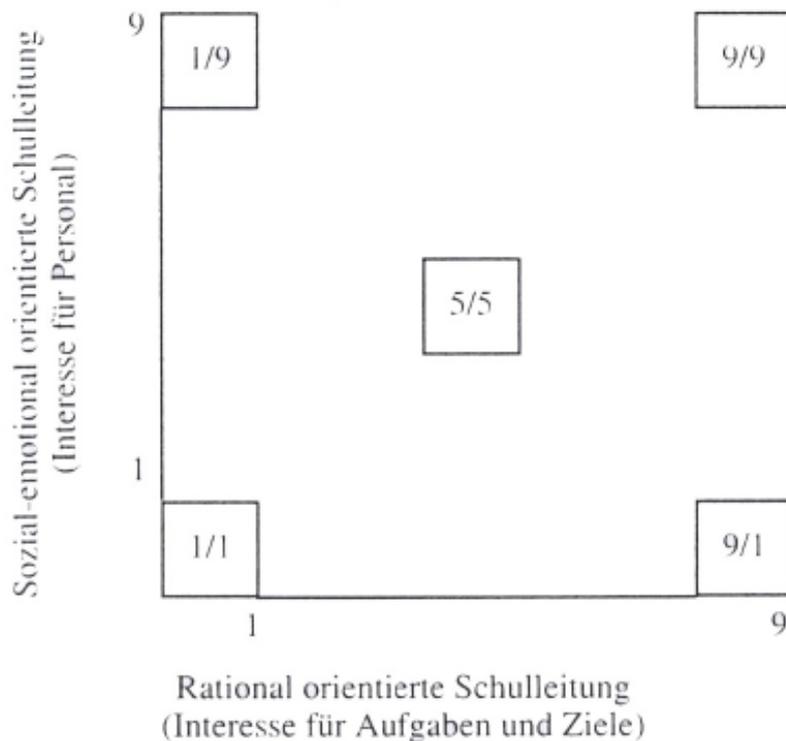
### A. Aufgabenzentrierte Schulleitung

Diese konzentriert sich in erster Linie darauf, zu organisieren, zu planen und zu koordinieren, um eine bestimmte Aufgabe zu lösen.

### B. Personenorientierte Schulleitung

Bedürfnissen und Erwartungen der Mitarbeiter und Schüler wie Arbeitszufriedenheit, Schulklima, Beförderung etc. wird größte Aufmerksamkeit gewidmet.

Diese beiden Dimensionen mit gegensätzlicher Abhängigkeit führen zu dem bekannten Grid-Führungsmodell nach Blake-Mouton, in dem neben den Extremen der beiden Führungsdimensionen auch ausbalancierte Führungsstile möglich sind. Dazu folgende graphische Darstellung:



Der ausbalancierte Führungsstil 5/5 = personen- und aufgabenorientiert wäre für zukünftige Schulleiter ein ideales Anforderungskriterium.

Zusammengefasst erscheinen vor allem drei Dimensionen für den Führungserfolg des Schuldirektors bedeutsam zu sein:

1. Die persönliche Beziehung des Schulleiters zu den Mitgliedern der Schulgemeinschaft - vor allem hinsichtlich der menschlichen Akzeptanz.
2. Die Schwierigkeit und Komplexität der Aufgaben, die von der Gruppe erledigt werden müssen.
3. Die Autorität, die mit der Führungsposition verbunden ist.

#### Eindimensionale Führungsstile

Während der vorher dargestellte mehrdimensionale Führungsstil ein den jeweiligen spezifischen Anforderungen adäquates Führungsverhalten erlaubt, sind die im folgenden beschriebenen Führungsstile eindimensional:

- Bürokratischer Führungsstil (schriftliche Anordnungen, Vorschriften, Aufsicht und Kontrolle).
- Patriarchalischer Führungsstil (Motivation durch „kindliche Abhängigkeit“), wohlwollende Aufsicht und Kontrolle.
- „Laissez faire“ Führungsstil (Motivation durch völlige Freiheit, Informationen fließen nur zufällig, keine Steuerung).
- Autoritärer Führungsstil (Vorgesetzter hat distanzierendes Verhältnis zu Mitarbeitern, keine Selbstverantwortung, straffe Führung, Druck und Sanktionen, Vorgesetzter als alleinige Instanz).

#### Kooperativer bzw. partizipativer Führungsstil

Dieses Führungsverhalten entspräche am ehesten den neuen Aufgaben der Schulleitung, in dem der Schulleiter die Schulgemeinschaft in Entscheidungen einbindet, für die er die Verantwortung trägt. Dabei erkennt er die Fähigkeiten der Mitarbeiter und berücksichtigt bei den Entscheidungen die Überlegungen und Einwendungen, die an ihn herangetragen werden.

Dieser Führungsstil fördert die Aufgeschlossenheit und das Vertrauen und die Kompetenz der Schulgemeinschaft. **Selbstkontrolle steht somit vor Fremdkontrolle.**

Das kooperative Führen bewirkt somit, dass jeder Einzelne am Schulgeschehen als volle Persönlichkeit gefragt und gefordert ist und die eigenen Ressourcen mobilisieren kann. Dies zeigt, dass der kooperative Führungsstil im wesentlichen kein organisatorisches Problem ist, sondern ein **menschlich-psychologisches**.

Wesentlich dabei erscheinen vor allem drei psychologische Grundforderungen:

1. Information und Verantwortung geben
2. Anerkennung geben
3. Zur positiven Zielorientierung führen

All diese Dimensionen führen zu mehr Erfolgserlebnis und Selbstbestätigung, zu einem höheren Selbstvertrauen und zu selbstsicherem Verhalten. Daraus resultiert mehr Arbeitsfreude und ein **aktiver persönlicher Einsatz**.

### **„Nutzen“ und „Aufwand“ des Schulleiters als Führungskraft**

Der Nutzen ist zweifach:

1. die Befriedigung, die sich aus der erfolgreichen Bewältigung der Aufgaben ergibt und
2. der Nutzen, der sich aus der Führung selbst ergibt (Befriedigung von Leistungsbedürfnissen und sozial-emotionalen Bedürfnissen)

Dem gegenüber steht jedoch ein zeitlicher und emotionaler Mehraufwand und die Notwendigkeit, permanent als Modell für „erwünschtes“ Verhalten zu dienen. Auch die Angst vor Misserfolg, Widerstände gegenüber dem Führungsanspruch und möglicher Statusverlust sind die Tribute für diese Rolle.

### **Zusammenfassung**

Zwar hat die Führungsforschung bisher keinen besten Führungsstil gefunden, der auch nur annähernd alle Führungssituationen mit einem zufriedenstellenden Grad an Gültigkeit bezüglich der Voraussage des Verhaltens sowie deren Ursachen erklären würde, einige grundlegende Dimensionen sind jedoch festzuhalten:

Mit Sicherheit ist zu sagen, dass eine Führungsperson, um erfolgreich zu sein, neben der Fähigkeit zur Selbstreflexion der Rolle, das Bewusstsein über den Einfluss des eigenen Führungsstils auf die Gruppe, bestimmte persönliche Charakteristika und vor allem ein fundiertes Wissen über die Motivation der Gruppe und die individuellen Unterschiede haben muss.

### **3. Der Schuldirektor als motivierende Führungskraft**

Um eine effiziente Schulleitung zu gewährleisten, bedarf es einer wesentlichen Dimension: der Motivation. Gelingt es ihr, die Schulgemeinschaft im Hinblick auf ein gemeinsames Ziel zu motivieren, so sind bereits mehrere wesentliche Prinzipien zur Anwendung gebracht:

1. Gutes Schulklima und ansprechende Arbeitsbedingungen für Lehrer und Schüler
2. Effiziente Kommunikation durch Transparenz der Zielvorgaben
3. Anerkennung bei besonderen Leistungen
4. Mitwirkung bei Entscheidungen
5. Abgegrenzte Verantwortungsbereiche übertragen
6. Gezielte Planung und Organisation von Arbeitsgruppen zur Aktivierung und Gruppenprofilierung
7. Gleichbehandlung der Gruppen
8. Gruppenanerkennung

Während Maslow in seiner bekannten Bedürfnispyramide von Wachstumsbedürfnissen (Mitbestimmung, kooperative Führung) und Defizitbedürfnissen (Status, Aufstiegsmöglichkeit, Gruppenzugehörigkeit) ausging, führte Herzberg aus, dass die Motivation im Gruppenprozess primär von Motivatoren, wie Arbeitszufriedenheit, Anerkennung, Verantwortung und Erfolgserlebnis determiniert ist, während die sogenannten Hygienefaktoren (Arbeitsbedingungen, Arbeitsplatzsicherheit, Führungstechnik der Vorgesetzten) nur kurzfristige Zufriedenstellung bewirken, jedoch Unzufriedenheit, wenn sie fehlen. Sind Hygienefaktoren vorhanden, wird das als Selbstverständlichkeit betrachtet. Von ihnen geht jedoch keine eigene Motivationswirkung aus. Obwohl beide Theorien umstritten sind, können daraus mehrere Dimensionen abgeleitet werden:

**Die wesentlichen Motivatoren für das dem Schulleiter unterstellte gesamte schulische Personal können daher nur aus den gemeinsamen zu erfüllenden Aufgaben und in der sozialen Anerkennung und Förderung durch den Vorgesetzten liegen. Nur wenn emotionale und rationale Kriterien im optimalen Gleichgewicht zusammenwirken, ist eine echte Basis für zukünftige gemeinsame Entwicklungen möglich. In einem Schulsystem, in dem diese Motivatoren bedacht werden, ist Motivationskultur spürbar.**

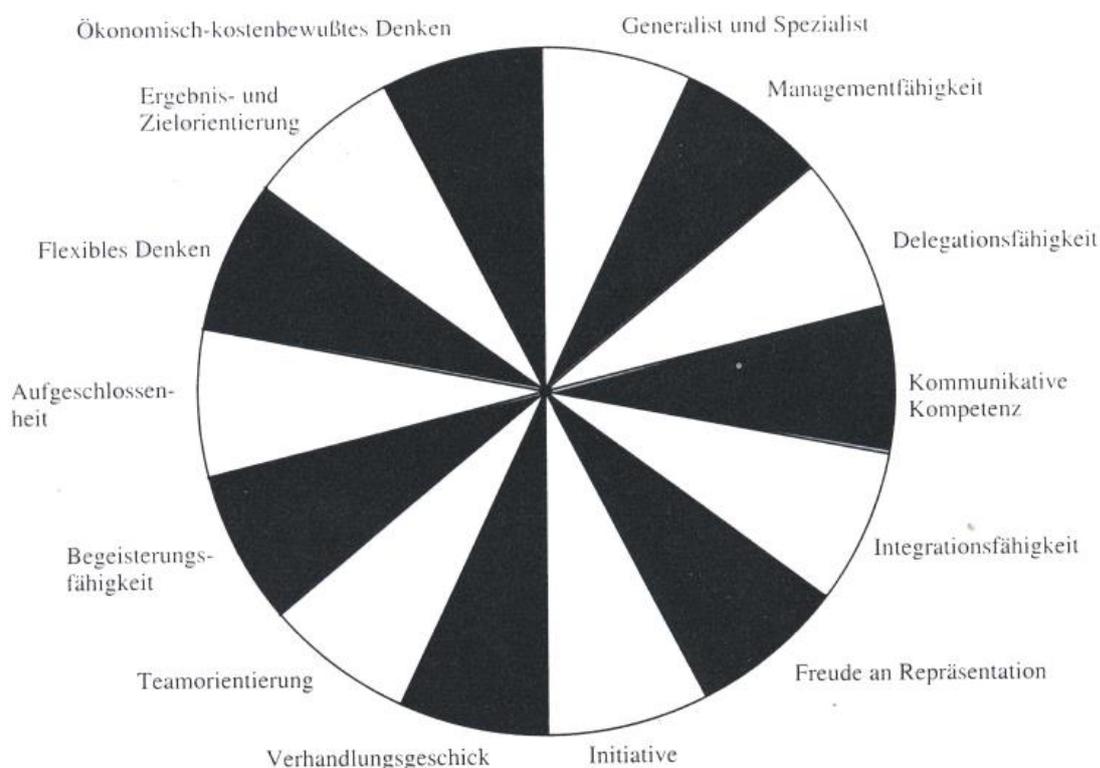
## II. Das Kollegium des Landesschulrates für NÖ hat in seiner Sitzung vom 17. Februar 1993 nachstehende Richtlinien über das Verfahren bei der Bewerbung um eine schulfeste Leiterstelle an allgemein bildenden und berufsbildenden Pflichtschulen in Niederösterreich beschlossen

### Vorbemerkung

Diese Richtlinien stellen eine Entscheidungshilfe und eine Selbstbindung des Kollegiums des Landesschulrates für NÖ beim Verfahren zur Besetzung schulfester Leiterstellen an allgemein bildenden und berufsbildenden Pflichtschulen in Niederösterreich dar.

Die Vorsitzenden der Bezirksschulräte werden ersucht, diese Entscheidungshilfen den Kollegien der Bezirksschulräte zur Kenntnis zu bringen und bei der Vorbereitung der Kollegiumsbeschlüsse zu beachten.

### 1. Anforderungsprofil



### 2. Rechtliche Erfordernisse für die Entscheidung über die Vergabe einer Direktorenstelle

Direktorenstellen, die gemäß § 24 Abs. 1 LDG 1984 schulfeste Stellen sind, dürfen **nur Landeslehrern im definitiven Dienstverhältnis** verliehen werden, die die Ernennungserfordernisse (Lehramtsprüfung für die betreffende Schulart) dafür erfüllen (§ 26 Abs. 1 und § 4 Abs. 4 LDG), sowie Anlagen dazu.

Bei der Auswahl und Reihung ist zunächst

- auf die **Leistungsfeststellung** (Dienstbeurteilung), ferner
- auf den **Vorrückungsstichtag**
- auf die in **dieser Schulart zurückgelegte Verwendungszeit**, sodann
- auf die **Rücksichtswürdigkeit der Bewerber im Hinblick auf ihre sozialen Verhältnisse**

Bedacht zu nehmen.

Diese Merkmale sind, weil auf sie nur „Bedacht zu nehmen“ ist, nicht abschließend angeführt. Bei der Auswahl muss auch auf andere Momente Rücksicht genommen werden, wenn sie dem Sinn des Gesetzes entsprechen. Dies muss vor allem dann gelten, wenn die schulfeste Stelle ein Leiterposten ist, weil es auf der Hand liegt, dass für die Ernennung zum Leiter eher andere Umstände, z.B. etwa Organisationstalent oder Eignung zur Führung von Untergebenen, entscheidender sein werden als die eher formalen Momente des § 21 Abs. 6 LDG (Erkenntnis des Verwaltungsgerichtshofes vom 12. Mai 1978, Zl. 937/77-9).

Aus diesem Erkenntnis ergibt sich, dass die Wertung besonderer Qualifikationen der Bewerber nicht nur nicht ausgeschlossen ist, sondern dass sie Vorrang vor den formalen Bestimmungen des LDG hat. Solche besonderen Qualifikationen werden nun vorrangig mit einem Anforderungsprofil beschrieben.

Hinzuzuweisen ist noch, dass Direktoren, die ihre Direktorenstelle durch Auffassung dieser Planstelle verloren haben, bevorzugt zu reihen sind (§ 26 Abs. 7 LDG 1984).

### **3. Tätigkeits- und Persönlichkeitsprofil eines Direktors einer allgemein bildenden Pflichtschule**

#### **Tätigkeitsprofil**

Verantwortliche Leitung und Koordination der gesamten Schule hinsichtlich pädagogischer, innovativer, repräsentativer und administrativer Aufgaben

Verwirklichung personeller Führungsaufgaben hinsichtlich Personalauswahl/Einsatz/Beurteilung und Entwicklung

Beratung und motivierende Steuerung von Lehrern und Schülern; Schnittstelle zwischen Schule und Erziehungsberechtigten

Förderung von Initiative und Selbstverantwortung; Offene Informationsweitergabe an alle am Schulbetrieb Mitwirkenden

Umsetzung von Erneuerungen bezüglich neuer Lehr- und Lernformen (Einsatz und Steuerung des Unterrichts mit modernen Kommunikationsmitteln)

Aktive Zusammenarbeit mit außerschulischen Institutionen zur repräsentativen Mitwirkung der Schule in der Öffentlichkeit

Kooperation mit Schulerhaltern

Steuerung sämtlicher Verwaltungsaufgaben

#### **Persönlichkeitsprofil**

Führungspersönlichkeit mit Managementqualifikation; Generalist mit hoher Verantwortungsbereitschaft und Zielorientierung, Belastbarkeit (Stresstoleranz)

Entscheidungsstärke, Mitarbeiterorientierung, Bereitschaft, andere zu fördern und sich selbst weiterzubilden, treffsichere Beurteilungsfähigkeit

Motivationsstarke Persönlichkeit mit hoher kommunikativer Kompetenz und sozialer Sensibilität, Konsensbereitschaft und Verhandlungsgeschick

Kooperationsbereite, begeisterungsfähige, teamorientierte Persönlichkeit

Aufgeschlossene, kreative und flexible Persönlichkeit, die in visionärem Denken und Durchsetzungsstärke keine Gegensätze sieht, aktuelle Trends frühzeitig erkennt und auch unpopuläre Ansichten zu vertreten versteht

Freude an Repräsentation und Kontaktpflege, Gesprächsführungskompetenz, Initiative

Organisationsstärke, ökonomisches Denken (Kostenorientierung), Genauigkeit, Fähigkeit zur Selbstorganisation

Schulische Führungserfahrung und Kenntnisse in Schulrecht und Schulverwaltung sind wünschenswert.

## **Beschluss der NÖ Leitungsauswahlkommission vom 28. September 2015**

1. Das Anhörungsverfahren wird weiterhin auf der Grundlage der Richtlinien des Landesschulrates für NÖ über das Verfahren bei der Bewerbung um die Verleihung einer Leiterstelle an allgemein bildenden und berufsbildenden Pflichtschulen in Niederösterreich vom 22. März 1993 durchgeführt.
2. Das Anhörungsverfahren wird von einem externen Personalberatungsbüro entsprechend seines Konzeptes durchgeführt.
3. Sämtliche Bewerber um eine ausgeschriebene Leiterstelle werden womöglich in engem zeitlichem Zusammenhang angehört.
4. Das Institut erstellt einen schriftlichen Anhörungsbericht über jeden Bewerber, der Bestandteil des Verfahrensaktes der NÖ Leitungsauswahlkommission wird.
5. Für jede Stelle werden durch das Personalberatungsbüro nach der Anhörung sämtlicher Bewerber Ergebnisprotokolle mit Bewertung der Angehörten mit "gut geeignet", "bedingt geeignet" und "nicht geeignet" erstellt. Das Ergebnis wird der NÖ Leitungsauswahlkommission über dessen Vorsitzenden bzw. dem Kollegium des Landesschulrates für NÖ über dessen Amtsf. Präsidenten übermittelt. Es wird empfohlen, allfällige Defizite in den einzelnen Anforderungsdimensionen bei der berufsbegleitenden Ausbildung besonders zu beachten.
6. Die NÖ Leitungsauswahlkommission empfiehlt grundsätzlich die Weiteraus-schreibung einer Leiterstelle, wenn bei der Anhörung für alle Bewerber die Bewertung "nicht geeignet" erfolgt und die zuständige Schulaufsicht das Anhörungsergebnis nicht mit einer nachvollziehbaren Faktenlage widerlegt.
7. Ein Anhörungsbericht mit „gut geeignet“, „bedingt geeignet“ und mit „nicht geeignet“ bleibt für 2 Jahre gültig.
8. Die Anhörung wird vom Personalberatungsbüro nach dessen Konzept durchgeführt.

## **Entscheidungsmöglichkeiten der NÖ Leitungsauswahlkommission**

1. Bescheidförmige Auswahlentscheidung aus dem Kreis der Bewerber, die im Reihungsvorschlag (Landesschulrat) enthalten sind. Die ausgewählte Landeslehrperson muss die rechtlichen Erfordernisse erfüllen und dem Anforderungsprofil gerecht werden.
2. Rückverweisung an das Kollegium des Landesschulrates zur neuerlichen Behandlung, wenn der Reihungsvorschlag
  - nicht ausreichend begründet ist,
  - nicht den rechtlichen Erfordernissen entspricht und
  - dem Anforderungsprofil nicht gerecht wird.
3. Beschluss der Nichtverleihung der Leitungsstelle und Empfehlung einer Neuausschreibung durch den Landesschulrat, wenn die Bewerber die rechtlichen Erfordernisse nicht erfüllen und / oder dem Anforderungsprofil nicht gerecht werden.
4. Vertagung zwecks Durchführung weiterer Ermittlungen mit nachfolgender geschäftsordnungsmäßiger Behandlung nach Punkt 1 bis 3.

## **Weitere Grundlagen**

### **A. Die Schulpartner**

Allfällige begründete Stellungnahmen des Schulforums bzw. Schulgemeinschaftsausschusses und der Personalvertretung (Dienststellenausschuss) innerhalb von zwei Wochen nach Ende der Bewerbungsfrist - fließen in das Verfahren mit ein.

Diese schriftlichen Äußerungen sind Bestandteile der Aktenlage.

Den Schulpartnern wird der Bewerbungsbogen zur Stellungnahme übermittelt. Am Bewerbungsbogen hat der Bewerber hierfür seine Zustimmung zu geben.

### **B. Das Kollegium**

Das Kollegium des Landesschulrates für NÖ hat das Recht, innerhalb von sechs Wochen nach Ende der Bewerbungsfrist, einen begründeten Reihungsvorschlag zu erstellen.

### **C. Bescheide**

Die NÖ Leitungsauswahlkommission übermittelt an alle im Reihungsvorschlag des Landesschulratskollegiums enthaltenen Bewerber/innen ihre bescheidförmige Auswahlentscheidung.

Durch die Beschwerdemöglichkeit an das Landesverwaltungsgericht NÖ (LVG NÖ) sowie die Beschwerdemöglichkeit an den Verfassungsgerichtshof (VfGH) oder Revisionsmöglichkeit an den Verwaltungsgerichtshof (VwGH) steht diesen Bewerbern die Kontrolle der Rechtmäßigkeit der Entscheidung offen.

Alle anderen Bewerber erhalten eine schriftliche Mitteilung, dass die Leitung anderweitig verliehen wurde.