

### 6.1 Ressourcenorientierte Personalentwicklung

#### Begründung

Eine zeitgemäße, an Wirkungen interessierte Personalentwicklung orientiert sich nicht an der Defizitperspektive, wie sie in vielen Schulen noch allzu verbreitet ist, sondern sie fragt nach den Ressourcen und Schutzfaktoren für eine gute und Gesundheit erhaltende Berufspraxis. Sie geht davon aus, dass in der Schule auf institutioneller Ebene wie auch in der Teamarbeit und bei den einzelnen Menschen Ressourcen und Potenziale vorhanden sind, die es erst mal zu erkennen gilt. Im Wissen darum, dass die produktivste Ressource für Schulen kompetente und gesunde Lehrpersonen sind, prüft sie in Standortbestimmungen, welche Stärken und Potenziale besonders gefördert werden sollen. Auf dieser Grundlage erarbeitet und aktualisiert sie ein Konzept für die Personalentwicklung, das im Zusammenhang mit den Zielen der schulischen Qualitäts- und Gesundheitsförderung steht (□ A 3.6). Bei allen Maßnahmen der Personalentwicklung (Weiterbildung, Beratung, Zielvereinbarungen usw.) gilt es eine kreative Spannung zwischen individuellen und kollektiven Bedürfnissen auszuhalten. Es kann keine einseitigen Lösungen zugunsten der Isolation einzelner Lehrpersonen, die sich in die «eigenen vier Wände» ihres Klassenzimmers zurückziehen, oder zugunsten des Kollegiumsconsenses geben, vielmehr müssen sich die Ansprüche des Einzelnen und der Gruppe die Waage halten.

#### 6.1.1 Bedarfs- und bedürfnisgerechte Personalförderung und -entwicklung

##### QM 6.1.1

#### Bedarfs- und bedürfnisgerechte Formen der der Personalförderung und -entwicklung

Die Schule verfügt über eine mehrjährig angelegte Personalentwicklungsplanung, die den Ressourcen und Bedürfnissen der einzelnen Lehrpersonen und dem pädagogischen Bedarf der Schule gleichermaßen entspricht.

#### Schlüsselindikatoren

Professionelles Handeln der Schulleitung und der Lehrpersonen		1	2	3	4
Individuelle Weiterbildung	Zur Sicherung und Weiterentwicklung der individuellen Professionalität betreiben alle Schulangehörigen regelmäßig in angemessener Weise persönliche Weiterbildung.				
Verpflichtung	Informationen und Erfahrungen aus individuellen Fortbildungen fließen in die Arbeit des Kollegiums ein.				
Empfehlungen	Die Schulleitung macht auf dem Hintergrund der regelmäßigen Mitarbeitergespräche Vorschläge für die persönliche Weiterbildung der Kolleginnen und Kollegen.				
<i>Eigene Qualitätsziele:</i>					

Schule		1	2	3	4
Zielorientierte und datengestützte Steuerung der Personalentwicklung	Es werden Evaluationsergebnisse für die gezielte Steuerung der Personalentwicklung an der Schule genutzt (z.B. Erhebung der Arbeitszufriedenheit, Ressourcenprofile).				
	Eine langfristige Bedarfsplanung berücksichtigt die Entwicklung der Schülerinnen- und Schülerzahlen, die Altersstruktur des Kollegiums und die Schulentwicklung: z.B. Weiterbildungsbedarf, Besetzung neuer Funktionen.				
	Individuelle und schulinterne Weiterbildung sind abgestimmt auf die persönlichen und gemeinsamen Entwicklungsziele und bilden einen vereinbarten Teil der Personalentwicklung.				
	Die Weiterbildungsaktivitäten der Schule werden auf den aus dem Schulentwicklungsprogramm entstehenden Bedarf ausgerichtet und an die laufende Schulentwicklung gekoppelt.				
	Eine Fortbildungs- und Beratungsplanung ist für festgelegte Zeiträume vorhanden.				
Orientierung an Ressourcen, Bedürfnissen und Bedarf	Bei der Fortbildungsplanung werden fachliche und/oder pädagogische und/oder methodisch-didaktische Bedürfnisse der Schule und der einzelnen Lehrkräfte berücksichtigt.				
	Jede und jeder Einzelne hat Zugang zu entsprechenden Schulungsmöglichkeiten, die gut auf ihre oder seine Bedürfnisse abgestimmt sind.				
	Die Schule nutzt für ihre Fortbildungsplanung und ihre Fortbildungen Erfahrungen und Kenntnisse im direkten Umfeld (z.B. Eltern, Betriebe usw.).				
	Die Schule führt eine Reihe von gut organisierten Maßnahmen zur Personalentwicklung durch, die die Bedürfnisse der Einzelpersonen und der Schule berücksichtigen.				
Schulinterne Weiterbildung und interne und externe Beratung	<p>Zur Sicherung und Weiterentwicklung der individuellen und gemeinsamen Professionalität ...</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– führen die Schulseitigen gemeinsame Weiterbildungen zu schul-spezifischen Themen durch.</li> <li>– lassen sich die Schulseitigen, wo nötig, von außen beraten oder coachen.</li> <li>– unterstützen und beraten sich die Lehrpersonen gegenseitig (mit kollegialer Beratung, Mentoraten, Peer-Coaching usw.).</li> </ul>				
Mitarbeitergespräche	Es gibt ein Konzept zur Durchführung von Mitarbeitergesprächen, das darauf ausgerichtet ist, das individuelle Leistungs- und Entwicklungspotenzial der in der Schule tätigen Personen zu erfassen und zu fördern.				

	<p>Es finden regelmäßige Mitarbeitergespräche statt, in denen die Zusammenarbeit bilanziert, die Erreichung gesteckter Ziele reflektiert und neue Zielvereinbarungen auch für die persönliche Weiterentwicklung besprochen werden.</p>				
Personalentwicklung und Qualitätsentwicklung	<p>Die Personalentwicklung und Aufgabenverteilung ist auf die Ziele und Schwerpunkte der Qualitätsentwicklung ausgerichtet.</p>				
	<p>Personalentwicklung ist, neben Unterrichts- und Organisationsentwicklung, als ein integraler Bestandteil von Qualitätsentwicklung im Leitbild der Schule ausgewiesen. Anhaltspunkte könnten sein, wie in der Schule:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– neue Beschäftigte in der Berufseinstiegsphase begleitet werden,</li> <li>– fachfremd eingesetzte Lehrkräfte begleitend qualifiziert werden,</li> <li>– man sich um ein ausgewogenes Geschlechterverhältnis (Anteil der weiblichen und männlichen Lehrkräfte und Mitarbeiter) bemüht,</li> <li>– in Gesamt- und Fachkonferenzen ein eigenes Fortbildungs- und Beratungskonzept bedarfs- und beteiligungsorientiert gestaltet wird,</li> <li>– der fachspezifische Lehrkräftebedarf ermittelt und Schulstellen auch mit Bezug auf das Schulprogramm besetzt werden,</li> <li>– die interne Personalauswahl (z.B. bei schulinternen Funktionsübertragungen) gestaltet wird.</li> </ul>				
Personalselektion	<p>Personalauswahl und -einsatz werden mit den Schwerpunkten des Schulprogramms oder des Leitbilds abgestimmt.</p>				
	<p>Die Besetzung von Stellen an der Schule erfolgt nach einem zielgerichteten Personalentwicklungskonzept.</p>				
	<p>Die verwendeten Auswahlverfahren werden intern evaluiert und optimiert.</p>				
	<p>Die Personen, die Personalauswahl betreiben, sind in den Grundlagen der Eignungsdiagnostik fortgebildet.</p>				
	<p>Die Schule stellt auch Nichtlehrer als Fachleute ein.</p>				
Kohärente Personalentwicklung	<p>Eine Übereinstimmung von Leitbild, Schulprogramm und Personalentwicklung wird angestrebt. Anhaltspunkte könnten sein, wie in der Schule:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– die Schulleitung sich weiter qualifiziert und fortbildet,</li> <li>– die Funktionsträger beraten, gefördert und qualifiziert werden, ihre Steuerungs- und Führungsfunktionen wahrzunehmen,</li> <li>– die Lehrkräfte beraten, gefördert und qualifiziert werden, Funktionen in der Schule zu übernehmen, in denen sie Steuerungs- und Führungstätigkeiten ausüben,</li> <li>– die Selbstwirksamkeit der Lehrkräfte gestärkt wird hinsichtlich ihrer: Fach-, Methoden-, Sozial-, Kommunikations-, Medien- und Beratungskompetenz,</li> </ul>				

<ul style="list-style-type: none"> <li>– jede Mitarbeiterin und jeder Mitarbeiter über einen persönlichen Fortbildungsplan verfügt,</li> <li>– Fortbildungserfahrungen und -ergebnisse weitergegeben sollen und in Verbesserungsmaßnahmen einfließen.</li> </ul>				
<i>Qualitätsziele der Schule:</i>				

<b>Rahmenbedingungen des Bildungssystems</b>		1	2	3	4
Schulleitungen müssen Personalentwicklung können	Schulleitungen müssen systematisch für ihre neuen Aufgaben qualifiziert werden (Instrumente der Personalentwicklung einsetzen, Unterricht beurteilen, Mitarbeitende führen usw.).				
	Sie müssen über bedeutend mehr Arbeitskapazitäten verfügen, als dies in heute üblichen Führungspensen vorgesehen ist.				
	Ressourcen für Fortbildung stehen der Schule in ausreichendem Maße zur Verfügung.				
	Die Schule kann Nichtlehrer als Fachleute einstellen.				
<i>Qualitätsziele des Bildungssystems:</i>					

**Ideen zur Umsetzung**

*Das Gespräch*

Führungspersonen ist es in der Regel ein Anliegen, das Potenzial der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter optimal zu nutzen. Dabei spielt der Führungsstil eine zentrale Rolle. Dieser kann aufbauend oder frustrierend sein. Somit haben Vorgesetzte einen direkten Einfluss auf die Gesundheit ihrer Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter. Das Gespräch ist sowohl in der Personalführung als auch im Rahmen der Teamentwicklung ein zentrales Führungsinstrument. Folgende Grundregeln unterstützen das Gelingen eines Gesprächs:

- Wertschätzung und Akzeptanz gegenüber den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern,
- Verständnis für den Gesprächspartner,
- Echtheit und Ehrlichkeit.

**Führungsinstrumente auf Ebene Individuum**

*Standort- und Zielvereinbarungsgespräche führen*

Das Mitarbeitendengespräch findet jährlich statt und bietet den Führungsverantwortlichen die Möglichkeit, die Arbeitsbeziehung zu den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern zu vertiefen und das gegenseitige Vertrauen zu fördern. Im Vordergrund stehen Standortbestimmung und Zielvereinbarungen (□ A 3.5.5). Im Rahmen der Weiterbildungsplanung kann dem Mitarbeitendengespräch auch die Funktion einer Laufbahnberatung zukommen. Das Anbringen von Lob und berechtigter Kritik ist Ausdruck von Wertschätzung gegenüber der geleisteten Arbeit.

*Angebotsgespräch: Kurz und unkompliziert*

Bei kritischen Berufsphasen von Mitarbeitenden ist es wichtig, dass diese von den Vorgesetzten möglichst frühzeitig erkannt werden. Ein kurzes, unkompliziertes Gespräch bewirkt oft bereits eine positive Veränderung. So kann die Führungsperson das Interesse am Wohlbefinden zum Ausdruck bringen und das Vertrauen und die emotionale Beziehung festigen.

*Unterstützungsgespräche: Strukturiert und verbindlich*

Bei einer Häufung von Auffälligkeiten ist es wichtig, ein persönliches Gespräch zu führen. In diesem geht es primär darum, die Mitarbeitenden zu unterstützen. Ein gemeinsames Suchen nach Veränderungsmöglichkeiten ist wichtig. Klare Vereinbarungen bilden den Abschluss dieses Gesprächs und dienen als Grundlage für ein Nachfolgegespräch, in dem das Einhalten der gemeinsam vereinbarten Ziele überprüft wird.

## Führungsinstrumente auf Ebene Team

*Kommunikation*

Die Kommunikation trägt wesentlich zu einem angenehmen Arbeitsklima bei. Deshalb ist es wichtig, dass sich eine Schule bewusst Zeit nimmt, sich mit der Kommunikation auseinanderzusetzen. So kann zum Beispiel eine Weiterbildung zum Thema Kommunikation gestaltet werden. Folgende Fragen können dabei behilflich sein:

- Wie sieht die Kommunikation bei uns im Team aus? Orientieren Sie sich dabei zum Beispiel am Modell von Schulz von Thun: Die vier Ohren einer Botschaft.
- Auf welchem Ohr hören die einzelnen Teammitglieder vorrangig?
- Welche Missverständnisse entstehen im Team immer wieder?
- Ich-Botschaften bringen Klarheit. Üben Sie sich darin.

Abschließend kann das Team die wichtigsten Elemente einer Grundhaltung formulieren, wie sie in Zukunft miteinander kommunizieren möchten.

*Feedback: Wie stärken wir uns gegenseitig?*

Das Feedback ist ein wichtiges Führungsinstrument, um sich im Team gegenseitig zu stärken. Gutes Feedback ist jedoch anspruchsvoll und muss gemeinsam erlernt und geübt werden. Wesentlich ist auch das gemeinsame Definieren von allgemeinen Spielregeln fürs Feedback (□ **OM 4.2.1**).

*Zusammenarbeit im Team: Nutzung der unterschiedlichen Fähigkeiten*

Die Vielfalt der Persönlichkeiten in einem Team führt in gewissen Situationen zu Spannungen und Konflikten, was dazu führen kann, dass man sich eine möglichst homogene Zusammensetzung innerhalb eines Teams wünscht. Gelingt es jedoch den Führungsverantwortlichen, die Unterschiedlichkeiten der Beteiligten ressourcenorientiert zu nutzen, so entsteht fürs Team ein Gewinn. Die Arbeit an der Schule erfährt dadurch mehr Kreativität und Lebendigkeit. Insgesamt verfügt das Team über eine größere Fähigkeit als der Einzelne, auf Herausforderungen adäquat zu reagieren. Das Erkennen der verschiedenen Rollen und Ressourcen innerhalb eines Teams spielt dabei eine zentrale Rolle. Im Rahmen einer Teamstandortbestimmung kann folgenden Fragen nachgegangen werden:

- Welche Rollen braucht es in einem Team (Berater, Organisatorin, Überzeuger, Kreative, Prüfer, Macherin, Stratege, Bewahrerin)?
- Welche Rollen erkennen wir in unserem Team?
- Gibt es fehlende Rollen?
- Sind alle mit ihren Rollen zufrieden?
- Wie können wir unser Team stärken und fördern?
- Welche Kompetenzen und Ressourcen sind im Team vorhanden?

Aufgrund der Standortbestimmung kann eine Ressourcen- und Kompetenzkartei angelegt werden, in der die Ressourcenprofile der Teammitglieder nutzbar gemacht werden.

Ausführliche Beschreibung der Umsetzungsideen □ A 3.6.

### Expertenbeiträge und verwendete Quellen

#### Beitrag

- Judith Rieser Müller, lic. phil. Psychologin, Supervision und Coaching BSO.

#### Quellen

- Orientierungsrahmen Schulqualität. Fachstelle für Schulevaluation Kanton Luzern. 2005.
- «Blick über den Zaun», Bündnis reformpädagogisch engagierter Schulen. Bielefeld.
- Orientierungsrahmen Schulqualität Niedersachsen. 2003.
- Materialien für die Selbstevaluation an allgemein bildenden Schulen in Baden-Württemberg. Landesinstitut für Schulentwicklung.
- Qualitätsrahmen für Schulen in Rheinland-Pfalz.
- Qualitätsbericht Nordrhein-Westfalen.
- Referenzrahmen für Schulqualität Hessen des Instituts für Qualitätsentwicklung: <www.iq.hessen.de>.
- Gerold Brägger/Beat Bucher: Ressourcenorientierte Personalentwicklung. Integrierte Gesundheits- und Qualitätsförderung als Führungsaufgabe der Schulleitung. In: Gerold Brägger/Norbert Posse/Georg Israel (Red.): Bildung und Gesundheit. Argumente für eine gute und gesunde Schule. Hrsg. von Landesprogramm OPUS Nordrhein-Westfalen, Programm bildung + gesundheit Netzwerk Schweiz, Schule & Gesundheit, Hessen. Bern: h.e.p. verlag, 2007.

### Literaturhinweise, Links und Supportangebote

- Claus G. Buhren/Hans-Günter Rolff: Personalentwicklung in Schulen. Konzepte, Praxisbausteine, Methoden. Weinheim/Basel: Beltz, 2002.
- Claus G. Buhren/Hans-Günter Rolff: Personalmanagement. In: Herbert Buchen/Hans-Günter Rolff (Hrsg.): Professionswissen Schulleitung. Weinheim/Basel: Beltz, 2006.
- Bianca Ender/Anton Strittmacher: Personalentwicklung als Schulleitungsaufgabe. Bedürfnisse und Ziele – Die 7 Handlungsfelder – Die 5 Gesprächsanlässe – Die Instrumente dazu – Die Wege dahin – Die heiklen Punkte. Wien/Innsbruck: StudienVerlag, 2001.
- Walter A. Fischer/Michael Schratz: Schule leiten und gestalten. Mit einer neuen Führungskultur in die Zukunft. Innsbruck: Studien Verlag, 1999.
- Michael Fullan: Die Schule als Lernendes Unternehmen. Konzepte für eine neue Kultur in der Pädagogik. Stuttgart: Klett-Cotta, 1999.

- Guy Kempfert: Personalentwicklung in selbstständigen Schulen. In: Herbert Buchen/Hans-Günter Rolff (Hrsg.): Professionswissen Schulleitung. Weinheim/Basel: Beltz, 2006.
  - *KMK-Standards zur Lehrerbildung und Module für den Vorbereitungsdienst in den Lehrämtern*: [www.kultusministerium.hessen.de](http://www.kultusministerium.hessen.de).
  - Martin Riesen: Personalentwicklung als Führungsaufgabe in Bildungsorganisationen. Luzern/Zürich: AEB, 1999.
  - Friedemann Schulz von Thun: Miteinander reden. Band 1: Störungen und Klärungen. Reinbek b. Hamburg: Rowohlt, 1998.
  - Josef Wegenberger: Gute Gespräche fördern Mitarbeiter. Ziele vereinbaren, Mitarbeiter führen, Visionen umsetzen (2. Auflage). Wien: WEKA-Verlag, 1999.
  - Ursula Wolters: Lösungsorientierte Kurzberatung. Was auf schnellem Wege Nutzen bringt. Leonberg: Rosenberger Fachverlag, 2000.
  - Wolf-Dieter Zimmermann: Gespräche – führen – moderieren – beraten. Hohengehren: Schneider, 1997.
- 
- Individuelles Ressourcenprofil: Einsatz als persönliches Reflexions- und Feedbackinstrument für Lehrpersonen.
  - Team-Ressourcenprofil: Einsatz für Standortbestimmungen und Potenzialanalysen von Teams.
  - Schul-Ressourcenprofil: Einsatz für Standortbestimmungen und Potenzialanalysen von Schulen.

#### Instrumente auf IOESonline

Quelle: Brägger, G. & Posse, N. (2007). *Instrumente für die Qualitätsentwicklung und Evaluation in Schulen (IQES). Wie Schulen durch eine integrierte Gesundheits- und Qualitätsförderung besser werden können. Band 2: Vierzig Qualitätsbereiche mit Umsetzungsideen*. Bern: h.e.p.