Personalentwicklung in der Schule

Teil 1: Bestehende Ansätze nutzen, Potenziale erkennen, fördern und nutzen

»Eine systematische Personalentwicklung, die sowohl die individuelle Entwicklung und Fortbildung der Lehrer/innen umfasst als auch die gemeinsame Entwicklung des Kollegiums einer Schule, ist in den meisten Schulen nicht existent.« (Buhren & Rolff 2002, 10). In diesen Bereichen ist daher ein erheblicher Entwicklungsbedarf festzustellen.

Thomas Fleischer
Institut für Schulentwicklung und Evaluation, Osnabrück

Norbert Guss
Schulinspektor in Niedersachsen

Schule und Schulverwaltung sind einer der größten Arbeitgeber in Deutschland. Allein in Niedersachsen befinden sich ca. 3200 Schulen, in denen ca. 87.000 Lehrkräfte beschäftigt sind. Aus demografischen Gründen ist ständig eine große Zahl von Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern zu ersetzen. So müssen z. B. allein in Niedersachsen ca. 250–300 Stellen pro Jahr in der Schulleitung neu besetzt werden. Dabei ist die Zahl der Bewerbungen häufig zu gering. Mit zunehmender Aufgabenübertragung auf Schulleitungen ohne nennenswerte Entlastungen und Vorbereitung verliert der Beruf mehr und mehr an Attraktivität. Viele Leitungsstellen müssen mehrfach ausgeschrieben werden, da sich keine Bewerberinnen und Bewerber finden oder im Dienst befindliche Schulleiterinnen oder Schulleiter ihre Funktion aufgeben. Schon vor der Umstrukturierung der Schule in Niedersachsen zur Eigenverantwortlichen Schule bestand dieses Problem, das auch darauf zurückgeführt werden kann, dass im Schulbereich keine systematische Personalentwicklung existiert.

In seiner Rede anlässlich der Dienstbesprechung aller Dezernentinnen und Dezernenten des Landes Niedersachsen am 12. März 2007 forderte Kultusminister Bernd Busemann für das »Großunternehmen Schule in Niedersachsen« mit rd. 87.000 Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern ein abgestimmtes Konzept zur Personalführung. Für ihn stellt die Schulaufsicht in der Landesschulbehörde ein unverzichtbares Bindeglied dar zwischen Kultusministerium einerseits und den Schulleiterinnen und Schulleitern andererseits zum Zwecke einer umfassenden Personalführung für alle, die an Schule mitarbeiten. Während das Schulgesetz die Schulleiterinnen und Schulleiter zu Vorgesetzten aller an der Schule tätigen Personen macht, erhält die neue Schulaufsicht verstärkte Zuständigkeiten in Personalführung, -steuerung und -lenkung. D. h. aus der Übertragung dienstrechtlicher Befugnisse und Beurteilungszuständigkeiten auf die Schule i. S. der Verlagerung von Personalbefugnissen ergeben sich auch Konsequenzen für die Schulbehörde.

Nach wie vor liegt die Fach-, Rechts- und Dienstaufsicht über die Schulen bei der Landesschulbehörde. Dies erfordert einen gegenseitigen und umfassenden Informationsaustausch zwischen Schulen und Schulbehörde. Dabei ist die Fachaufsicht nach § 121 des Schulgesetzes so zu handhaben, dass die Eigenverantwortlichkeit der Schule nicht beeinträchtigt wird. »Gute Schulaufsicht« agiert nach den Worten des Kultusministers »auf der Basis sehr guter Information und detaillierter Kenntnisse, aber zurückhaltend und umsichtig, mit den Instrumenten der Personalführung unter Wahrung der Verantwortung der Schulleitung und mithilfe eines Verfahrens, gemeinsame Ziele und Perspektiven zu erarbeiten sowie deren Einhaltung zu überwachen und durchzusetzen.«

D. h. mit der Einführung der Eigenverantwortlichen Schule erweitern sich der Aufgaben- und Verantwortungsbereich von Schulleiterinnen und Schulleitern und damit die Anforderungen an diese Funktionsträger. Dies bezieht sich auch in entscheidender Weise auf den Bereich der Personalpflege und Personalentwicklung.

Gründe, die den Aufbau einer Personalentwicklung behindern

Während im Bereich der Wirtschaft und der Non-Profit-Organisationen Konzepte und Verfahren der Personalentwicklung (PE) bereits seit vielen Jahren etabliert sind, stand man einer systematischen PE im Bereich Schule in der Vergangenheit eher reserviert gegenüber. Dubs (2001, 15) nennt hierfür vier mögliche Gründe:

1. Viele Schulleitungen und Lehrkräfte haben die Befürchtung, dass eine systematische PE zu mehr Bürokratisierung und zu einer Erhöhung der Verwaltungsaufgaben führt. Dies sind Bereiche, die bei Schulleitungen und Lehrkräften häufig auf Ablehnung stoßen.
2. In der Vergangenheit wurde ein eher improvisierter Umgang mit Personalfragen gepflegt. Es wurde angenommen, dass sich Personalmaßnahmen am besten von Fall zu Fall bearbeiten lassen. In einem systematischen Personalmanagement wurde eine Einschränkung der beruflichen Freiheit gesehen.
3. Bei der Bearbeitung von Personalmaßnahmen wurden informelle Gespräche gegenüber einer systematischen Vorgehensweise bevorzugt.
4. Bis zur Reform des öffentlichen Dienstrechtes wurden die verwaltungs- und dienstrechtlichen Rahmenbedingungen und Grenzen als zu eng angesehen, da sie Schulleitungen nur sehr eingeschränkte Entscheidungs- und Handlungskompetenzen einräumten. Deshalb wurde die Beschäftigung mit solchen Maßnahmen als wenig nutzbringend betrachtet. Dies hat sich mit den Schulgesetzen, Erlassen etc. seit 1997 geändert.

Problembereiche bei der Personalentwicklung in der Schule

In der Vergangenheit wurde zwar die Notwendigkeit einer Personalentwicklung mehrfach diskutiert, aber nicht systematisch aufgebaut. Es wird daher bis heute in einer Weise verfahren, die durch folgende Merkmale gekennzeichnet ist:

1. Die Anzahl der Bewerberinnen und Bewerber, vor allem im Grund- und Hauptschulbereich, ist zu gering. Manche Stellen müssen mehrfach ausgeschrieben werden, da sich keine Bewerberinnen und Bewerber finden.

2. Die gegenwärtigen und potenziellen Leistungsträgerinnen und Leistungsträger werden nicht zielgerichtet angesprochen und ermutigt.
3. Das punktuelle Auswahlverfahren scheint häufig nicht in der Lage zu sein, die erforderlichen zukünftigen Führungsqualifikationen differenziert abzufragen.
4. Die Einschätzungen der Beurteilenden bezüglich zukünftiger Führungsqualität der Bewerberinnen und Bewerber sind sehr heterogen, d. h. es besteht keine differenzierte und systematische Konzeption bezüglich der Kriterien, die Führungskräfte in Zukunft erfüllen sollen.

Eigenverantwortlichen Schule und die Doppelrolle der Schulleitung

Im Abschlussbericht der Arbeitsgruppe »Eigenverantwortliche Schule« des Niedersächsischen Kultusministeriums vom 24. Mai 2005 wird gefordert:

»Das schulische Personal ist die entscheidende Qualitätsressource einer Schule. Guter Unterricht wird von guten und engagierten Lehrkräften erteilt; ein gutes Schulklima setzt aber zugleich auch gute und engagierte Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter in der Verwaltung der Schulen voraus.

Wenn Schulleiterinnen und Schulleiter gemäß Schulgesetz für die Qualitätssicherung und -entwicklung ihrer Schule Sorge tragen sollen, müssen sie also bei der Personalverantwortung und der Personalentwicklung erheblich erweiterte Zuständigkeiten erhalten. Die Schulleiterinnen und Schulleiter der Eigenverantwortlichen Schule sollen daher

- Dienstvorgesetzte werden,
- damit erweiterte personalrechtliche Befugnisse erhalten und
- auf geeignete Unterstützungssysteme bei der Bewältigung zugreifen können, damit sie die damit verbundenen Verwaltungsaufgaben bewältigen können.«

Diese Forderung wird im Schulgesetz zur Einführung der Eigenverantwortlichen Schule mit Beginn des Schuljahres 2007/2008 umgesetzt. Der Niedersächsische Kultusminister hat vor dem Hintergrund einer erweiterten Selbstständigkeit und stärkeren Eigenverantwortung der Schulen wiederholt die zentrale Bedeutung der Schulleitung betont.

In gleichem Maße, wie Führungskräfte neue Aufgaben wahrzunehmen haben, bedürfen sie der kontinuierlichen Fortbildung und Professionalisierung. Mit der Schulung der Schulleiterinnen und Schulleiter im Zuge der Einführung der Eigenverantwortlichen Schule wurde ein erster Schritt hin zu einer systematischen Professionalisierung von pädagogischen Führungskräften getan. Gleichzeitig wird damit Schulleitung als eigenständiges Berufsfeld anerkannt, wie das bereits in anderen Bundesländern der Fall ist.

Wenn somit Schulen selbst die Motoren ihrer eigenen Entwicklung sind, müssen sie verstärkt Personalentwicklung betreiben. Ihre Schulleitungen übernehmen dabei eine besondere Rolle:

1. Schulleiterinnen und Schulleiter sind die zentrale Steuerungsinstanz für anstehende Veränderungsprozesse. Sie haben entscheidenden Einfluss auf die Qualitätsentwicklung in der Schule. Gleichzeitig sind sie selbst Adressaten von Personalentwicklungsmaßnahmen. In Niedersachsen wurde dafür in den zurückliegenden Jahren ein viel beachtetes Qualifizierungskonzept für neu ernannte Schulleitungen entwickelt (s. u.).
2. Schulleitung nimmt auch eine Mittlerstellung im Rahmen der Steuerungsverantwortung zwischen dem System der Einzelschule und den anderen Ebenen der Schulverwaltung ein.
3. Eine Personalentwicklung, die in den Verbindlichkeitskatalog der Eigenverantwortlichen Schule eingebunden ist, macht ein flexibles Unterstützungssystem notwendig. Ziel jeder Personalentwicklung muss es sein, dass sich jede Kollegin und jeder Kollege persönlich weiter entwickeln kann. Den dazu notwendigen Rahmen muss die Schulleitung bieten. Gute Schulleitung führt anlass- und situationsbezogen mit dem Ziel, Veränderungen in einem gemeinsamen Prozess zu gestalten. Nur so wird den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern am ehesten klar, dass sie persönliche Entwicklungschancen erhalten.

   Ein Ist-Kompetenzprofil zeigt zunächst die Ausprägung der vorhandenen Kompetenzen in der gegenwärtig ausgeübten Funktion. Es beruht auf der Beobachtung, dass die Ausübung verschiedener Funktionen unterschiedliche Fähigkeiten und Verhaltensweisen benötigt. Zu den Kompetenzen zählen neben management- und organisationsbezogenem Wissen (hard skills) auch jene Fähigkeiten und Verhaltensweisen, die den Umgang mit Menschen und die Gestaltung von sozialen Situationen (soft skills) ermöglichen.
4. Daneben besteht für die Schulleitung die Aufgabe, Qualifizierungsmöglichkeiten zu ermöglichen, um die neuen Aufgaben und Anforderungen im Rahmen der veränderten Bildungsziele (Kompetenzen) des Landes zu bewältigen. Schulleitung muss im Rahmen des Systems Entwicklungsmöglichkeiten bieten und gleichzeitig das System mit den Beteiligten weiter entwickeln.

Das Soll-Kompetenzprofil einer Funktion, das sich aus den Anforderungen der Organisation ergibt, beschreibt die notwendigen Kompetenzen und deren Ausprägung. Die beiden Kompetenzprofile in ihrer Gegenüberstellung helfen festzustellen, welche Entwicklungsmaßnahmen benötigt werden, um die für die Ausübung einer anstehenden Funktion notwendigen Kompetenzen zu erwerben. Dieses Vorgehen ist ein kontinuierlicher Prozess und keine einmalige Betrachtung. Qualifizierungen müssen deshalb langfristig geplant werden.

In diesem Kontext bleibt die Frage nach der Art des Umgangs miteinander, d. h. nach den Gesprächsformen und den Rückkoppelungsprozessen in der Arbeit. Absprachen und das Herstellen von Verbindlichkeit sind das gemeinsame Fundament. So benennen z. B. Rolff und Schley (2000, 58–59) einige Spannungsfelder, indem sie fragen, wie die Schulleitung gestärkt werden kann ohne das Kollegium zu schwächen und welche Führungsinstrumente dafür benötigt werden. Sie verweisen auf die Bandbreite zwischen übergeordnetem, externem (Personalauswahl- und Einstellung) und internem (Förderung des Personals im System Schule) Personalmanagement im Sinne einer optimalen Abstimmung für eine nachhaltige Schulentwicklung.

Vergleich Industrie und Wirtschaft versus Schule

Viele Großunternehmen und mittlere Betriebe nutzen das Instrumentarium der Personalauswahl und Personalentwicklung, wenn es um die Initiierung, Gestaltung und Umsetzung anstehender Veränderungen geht. In Unternehmen »hat Personalentwicklung neben tätigkeitsspezifischen, fachlichen Qualifikationen zum ordnungsgemäßen Aufgabenvollzug auch die Wachsamkeit und die Eigenini-

tiative der Mitarbeiter zu fördern: Diese sollen u. a. auch befähigt werden, vorhandene Denk- und Verhaltensmuster kritisch zu hinterfragen und eigenständig neue Orientierungen zu entwickeln« (Steinmann & Shreyögg 2002, 716).

Großunternehmen (z. B. Siemens, Hewlett Packard) und Unternehmensberatungen (z. B. McKinsey oder Kienbaum) sowie der öffentliche Dienst (Verwaltung, Polizei, Strafvollzug etc.) praktizieren ihre jeweils eigenen Konzepte der Personalauswahl und Personalentwicklung. Dabei werden u. a. folgende Methoden angewendet:

- Festlegung eines differenzierten Kriterienkatalogs für Bewerberinnen und Bewerber
- Assessment-Center
- Interviews (häufig zwei oder mehrere, mit einem oder mehreren Gesprächspartnern)
- Jährliche Zielvereinbarungsgespräche
- Anlage eines Personal-Portfolios
- 360°-Beurteilungen (d. h. Beurteilung durch den direkten Vorgesetzten, zugeordnete Mitarbeiter und Kollegen sowie durch interne und externe Kunden)
- Selbsteinschätzung der Person
- Gezielte Fortbildungen bei Neuerungen im Unternehmen
- etc.

Im Vergleich dazu wird bei der Personalauswahl und Personalentwicklung in der Schule in folgenden Schritten vorgegangen:

- 1. und 2. Staatsexamen
- Auswahl und Einstellung vorwiegend nach Fächern und Noten
- Probezeit mit abschließendem Bewährungsbericht/Verbeamtung
- Dienstliche Beurteilung bei Bewerbungen um eine Funktionsstelle. Hier wird auch der Leistungsbericht der Schulleiterin oder des Schulleiters einbezogen.
- Personalauswahlentscheidungen erfolgen nach punktueller und vergangenheitsbezogener Leistungserfassung.
- Die berufliche Weiterentwicklung und Fortbildung wird überwiegend dem Einzelnen überlassen.

Was ist Personalentwicklung?

Man versteht darunter ein systematisches Verfahren zur quantitativen und qualitativen Steuerung der Personalstruktur. Buhren & Rolff (2002) haben in Anlehnung an Hilb (2001) eine Konzeption für das Personalmanagement an Schulen entwickelt. Personalmanagement soll demnach nach den drei folgenden Grundsätzen verfahren:

- Es soll strategisch ausgerichtet sein und auf einem langfristig angelegten Vorgehen beruhen, statt Personal nur reagierend zu verwalten.
- Es soll den Menschen als Ressource verstehen und nicht nur als Kostenfaktor.
- Es soll wichtige Aufgabe des (oberen) Managements sein und nicht in Form einer spezialisierten Stabsfunktion umgesetzt werden.

Hilb (2001, 14 f.) unterteilt sein »integriertes Personalmanagement« in vier Teilfunktionen:

- Personalgewinnung
- Personalbeurteilung
- Personalhonorierung
- Personalentwicklung.

Er sieht diese Funktionen in einen sequentiellen Prozess eingeordnet, der sich an einem ganzheitlichen Unternehmensleitbild orientiert und auf eine »Vision« ausgerichtet ist. Personalmanagement ist dann integriert, wenn die personalpolitischen Ziele, Strategien und Instrumente auf eine ganzheitliche Konzeption der Eigenständigen Schule mit einem entsprechenden Leitbild ausgerichtet sind.

Die Teilfunktion der Personalentwicklung wird wegen der besonderen Rolle der Schulleitung unterteilt in Personalführung und Personalförderung. Dabei liegt die strategische Führung überwiegend (noch) bei der Schulbehörde, während für die operative Führung jede einzelne Schule selbst verantwortlich ist.

Ziel der Personalentwicklung in der Schule ist die Bereitstellung des notwendigen Personals in der erforderlichen Anzahl mit der erforderlichen Qualifikation zum richtigen Zeitpunkt am richtigen Ort. Bezogen auf die einzelne Person ist Personalentwicklung die Zusammenfassung »aller Maßnahmen, die der individuellen beruflichen Entwicklung der Mitarbeiter dienen und ihnen unter Beachtung ihrer persönlichen Interessen die zur optimalen Wahrnehmung ihrer jetzigen und künftigen Aufgaben erforderlichen Qualifikationen vermitteln« (Mentzel 1997, 15).

Verfahren der Personalentwicklung

Im Folgenden werden einige Verfahren der PE beschrieben, von denen einzelne auch für die Personalauswahl eingesetzt werden, z. B. das Assessment-Center.

Potenzialanalyse

Geht es um die Auswahl und Förderung eines Bewerbers für eine höher qualifizierte und dotierte Position, dann fragt sich, welches Potenzial in Bezug auf welches Anforderungsprofil ermittelt werden soll. Hier sind drei Komponenten zu unterscheiden:

1. die aktuelle Qualifikation im Vergleich zu anderen Leistungsträgern,
2. mögliche vorhandene Qualifikationen, die in der jetzigen Funktion noch nicht realisiert werden konnten und
3. die vorhandene Lernfähigkeit und Lernbereitschaft, um zukünftigen Aufgaben zu entsprechen.

Die Potenzialerfassung richtet sich im Einzelnen auf

- Persönlichkeitspotenzial
- Sozialpotenzial
- Fachpotenzial
- Führungspotenzial.

Für jeden Bereich sind Kriterien und Indikatoren zu erstellen, die eine angemessene Operationalisierung der Potenzialbereiche darstellen, z. B.:

- Persönlichkeitspotenzial.

ERSCHÖPFT?
MIGRÄNE? TINNITUS?
KRANKHEIT „UNBEKANNT“?

WIR SUCHEN | nach versteckten Krankheitsursachen und zeigen naturmedizinische Wege zu neuer Kraft. Buchen Sie jetzt einen Ursachendiagnose-Tag, eine Schnupperwoche, einen Krankenhaus- oder Kuraufenthalt.

Auch für Selbstzahler.
Privatkrankenhaus, beihilfefähig

NaturaMed® Vitalclinic

Badstraße 31hk
88339 Bad Waldsee
Tel. (0 75 24) 990-222
www.naturamed.de

NaturaMed ...weil Ihre Gesundheit uns am Herz liegt.

Kriterien: Stressresistenz/Belastbarkeit, Entscheidungsfreude, Integrität und Lernfähigkeit etc.

Indikatoren für Stressresistenz/Belastbarkeit: z. B. übernimmt zusätzliche Aufgaben, setzt Prioritäten, ist handlungsfähig bei steigenden Anforderungen etc.

■ Führungspotenzial

Kriterien: Zielsetzungsfähigkeit und Problemlösefähigkeit, Moderation und Leitung von Gruppen, Fähigkeit zur konstruktiven Kritik etc.

Indikatoren für Zielsetzungsfähigkeit und Problemlösefähigkeit: z. B. erkennt Probleme und ihre Implikationen und benennt Handlungsbedarf, bezieht betroffene und interessierte Personen in die Problembearbeitung ein, führt Vereinbarungen herbei und sorgt für die Umsetzung etc.

Auf der Basis solcher Indikatoren können Fragebögen erstellt werden, die von der Bewerberin/dem Bewerber selbst (Selbstwahrnehmung bzw. -darstellung) und einer anderen Person, am besten jedoch von der Schulleitung der Schule ausgefüllt (Fremdwahrnehmung) und einander gegenübergestellt werden. Zusätzlich kann ein biographisches Interview durchgeführt werden. Der Teilnehmerin oder dem Teilnehmer kann dann eine Rückmeldung über die Diskrepanz bzw. die Übereinstimmung der beiden Profile, über Eindrücke und Wahrnehmungen der Interviewer und Hinweise auf einen Fortbildungsbedarf gegeben werden.

Assessment-Center

Das Assessment-Center wird sowohl für die Personalauswahl als auch für die Personalentwicklung eingesetzt. Auch hier geht es, wie bei der Potenzialanalyse, darum, das fachliche und persönliche Potenzial zu erfassen und den Entwicklungsbedarf zu umreißen. Die Vergleichsdimensionen finden sich in den Anforderungsprofilen der zukünftigen Tätigkeiten. Es werden im Einzelnen Situationen und Übungen geschaffen, mit denen erhoben wird, wie kompetent jemand damit umgehen kann. Hieran orientiert sich die anschließende Entwicklungsberatung.

Ein Modellvorhaben in Hessen beschreibt ein mögliches Vorgehen (Bott u. a. 2001,183). Es werden folgende Übungen genutzt:

1. Teamgespräch mit verteilten Rollen (Schulleitung, Personalrat, Steuergruppe, Lehrkraft im Ortsbeirat) Thema: »Öffnung der Schule gegenüber ihrem Umfeld«
2. Postkorb: 20 Posteingänge sind daraufhin zu sichten, wie, von wem und (bis) wann sie zu bearbeiten sind
3. Gruppenpräsentation und Diskussion unter Schulleitungskollegen einer Schule. Thema: »Einführung des Jahresgespräches in der Schule«
4. Biografisches Interview mit Fragen nach Verhaltensweisen in anforderungsrelevanten Situationen, in denen z. B. Initiative und Belastbarkeit erforderlich waren
5. Rede zum Thema: »Begrüßung neuer Schülerinnen und Schüler zu Schuljahresbeginn«
6. Konferenzplanung zum Thema: »Durchführung einer Projektwoche«
7. Kritikgespräch zwischen Schulleitung und Lehrkraft zum Thema: » Die Lehrkraft kommt zu spät«.

Dieses Assessment-Center wird unter Anwesenheit mehrerer Beobachter durchgeführt. Die Wahrnehmungen über die Ausprägungen der Kompetenzen werden Einschätzskalen zugeordnet. Dieses Kompetenzprofil bildet dann die Grundlage für die Rückmelde- und Abschlussbesprechungen mit den Teilnehmern.

Supervision

Supervision hat sich aus der amerikanischen und europäischen Sozialarbeit entwickelt. Sie ist ein pädagogischer oder beratender Einflussprozess, bei dem eine erfahrene und fachlich kompetente Person (Supervisor) einer weniger erfahrenen Person (Supervisand) Lernmöglichkeiten in Form von Beratungen, Anleitungen oder spezifischen Aufgaben anbietet mit dem Ziel, die fachlichen, persönlichen und sozialen Handlungskompetenzen zu erweitern. Die Lernmöglichkeiten, die der Supervisand dabei erhält, beziehen sich auf die eigene Person oder auf seine Interaktion mit anderen, in unserem Falle mit Eltern, Kollegen, Gruppen und Teams.

Anwendungsbereiche sind die Ausbildung in sozialen Berufen (Ausbildungssupervision), die Fort- und Weiterbildung sowie die Bearbeitung spezifischer beruflicher Situationen (berufsbegleitende Supervision).

Einzelne Arbeitsformen können sein: Einzelsupervision, Gruppensupervision, kollegiale Supervision (häufig auch als »Intervision« bezeichnet), Team-Supervision, Supervision als Bestandteil der Organisationsentwicklung u. a.

Die zugrunde gelegten methodischen Ansätze entstammen den unterschiedlichen psychologischen Schulen: Balintgruppen, Psychodrama, Gestaltsupervision, systemische Supervision, psychoanalytisch orientierte Supervision, personzentrierte Supervision etc.

Die Teamsupervision kann sich mit Formen der Organisationsentwicklung decken. Deshalb kommen immer mehr Supervisionsmodelle auf den Markt, die eine breite Theorie- und Methodenpluralität als Grundlage haben (vgl. Fatzer & Eck 1990, Pühl 1992, Schreyögg 1992).

Coaching

Der Begriff entstammt dem Sport. Der Coach wird hier als Ratgeber und Unterstützer bei allen fachlichen und persönlichen Fragen verstanden. Heute bezeichnet Coaching eine Beratungsform für Führungskräfte in Betrieben und Dienstleistungseinrichtungen. Sie ist in erster Linie eine »exklusive« Form der Personalentwicklung. Führungskräfte können hier im Gegensatz zu Seminar- und Fortbildungsveranstaltungen genau **die** Themen bearbeiten, die sie zurzeit beschäftigen. Darüber hinaus dient sie der Bewältigung persönlicher und beruflicher Krisen und der Karriereberatung.

Coaching fand ursprünglich nur »unter vier Augen« statt. Mit der Zeit setzten sich aber Gruppen- und Teamsettings durch. Methoden sind professionelle Gesprächsführung, Rollenspiele, Trainingssequenzen, Systemanalysen mit Bausteinen oder Malstiften. Grundsätzlich besteht auch die konzeptionelle Nähe zur Supervision. Man könnte sagen, Coaching stellt in Bezug auf die Thematik und die Zielgruppe eine spezielle Variante der Supervision dar (vgl. Seewald 2006, Wilker 1995).

Persönlichkeits-Assessment

Dieses Verfahren geht zurück auf die Forschungsarbeiten von Prof. Julius Kuhl (Universität Osnabrück). Dieser hat eine neue Persönlichkeitstheorie entwickelt, die das Zusammenspiel verschiedener psychischer Systeme bzw. Komponenten beschreibt. Während herkömmliche Persönlichkeitsfragebögen aufgrund ihres Konstruktionsprinzips eher statische Strukturen erfassen und motivationale und selbstregulatorische Kompetenzen kaum berücksichtigen, bietet die von Kuhl

entwickelte PSI-Theorie (Persönlichkeit-System-Interaktionen) ein Verständnis des Wechselspiels innerpsychischer Systeme.

Den Kern der Theorie stellt die Selbststeuerung der eigenen Emotionen im Kontext eines Handlungsablaufes dar, nämlich das Heraufregulieren des positiven Affekts angesichts nicht sofort umsetzbarer Absichten (Selbstmotivierung) und die Herabregulierung eines negativen Affektes (Selbstberuhigung), wenn schwierige Aufgaben anstehen oder unangenehme Situationen vor einem liegen. Solche Merkmale der »emotionalen Kompetenz« sind für den beruflichen Erfolg oft wichtiger als intellektuelle oder fachliche Kompetenzen.

Auf der Basis dieser Theorie wurde eine Diagnostik, das entwicklungs-orientierte Scanning (EOS), entwickelt, bei dem verschiedene funktionale Komponenten der Persönlichkeit auf sieben verschiedenen Ebenen unterschieden werden (360°-Scan). Ziel des Scannings ist es, für jeden Probanden ein Gesamtbild der Interaktionen psychischer Systeme und derjenigen Funktionen zu ermitteln, die innerhalb des Gesamtsystems eine Schlüsselstellung einnehmen. Auf dieser Diagnostik baut dann ein gezieltes Coaching bzw. Training auf (siehe Kuhl 2002, Martens & Kuhl 2004).

Weitere Gesprächstypen

Neben diesen umfangreicheren Verfahren der Personalauswahl und -entwicklung sind Mitarbeitergespräche in den verschiedenen Varianten die am weitest verbreitete Form der Personalentwicklung. Sie sind besonders geeignet, die Passung von Person und Organisation zu diskutieren. Organisationen in Wirtschaft, Verwaltung und Bildung verändern sich beständig, so dass die Angehörigen der Organisationen sich immer wieder auf diese Veränderungen einstellen müssen. Komplementär haben diese Personen eigene Bedürfnisse und Ziele und wünschen sich darüber hinaus eine Einschätzung ihrer Arbeit sowie eine Rückmeldung, Kritik oder Anerkennung. Aber auch für die Leitungspersonen selbst bieten die Mitarbeitergespräche eine Möglichkeit Rückmeldung zu bekommen.

In der Diskussion um die verschiedenen Gesprächsformen tauchen verschiedene Begriffe auf, die unterschiedliche Akzentsetzungen in den Gesprächen betonen:

- Mitarbeiter-Vorgesetzten-Gespräch (MVG)
- Zielvereinbarungsgespräch (ZVG)
- Planungs- und Entwicklungsgespräch
- Standort- und Perspektivgespräch
- Bilanz- und Orientierungsgespräch.

Buhren & Rolff (2002, 65) ziehen den neutralen Begriff des Jahresgespräches vor und haben eine Checkliste für die Gesprächsteilnehmer/-innen erarbeitet.

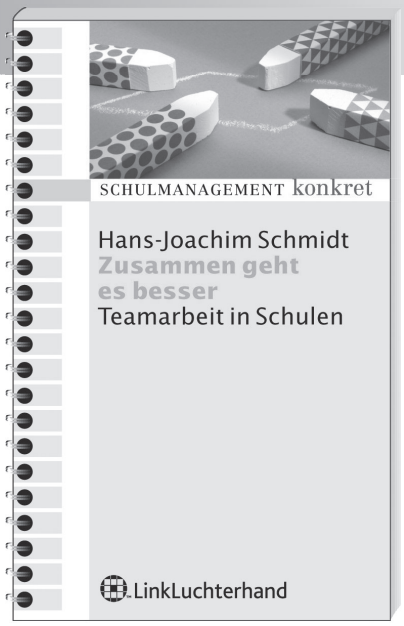
Fazit

Im 2. Teil dieses Beitrags wird auf die Anforderungsprofile der Eigenständigen Schule sowie auf die Vorteile und den Nutzen einer qualitätsgerechten Eignungsbeurteilung und Personalentwicklung eingegangen. Der dritte Teil widmet sich schließlich der Beschreibung der Methode einer Personalentwicklungsagentur.

Teamarbeit in Schulen

NEU

Hans-Joachim Schmidt
Zusammen geht es besser
Teamarbeit in Schulen Band 5
Schulmanagement konkret
2007, 120 Seiten, kartoniert, Spiralbindung
Einzelpreis: € 20,– Abopreis: € 16,–
ISBN 978-3-472-06232-5



Teamarbeit und -entwicklung sind Kernaufgaben der Schulleitung. Nur im Team lassen sich die notwendigen Schulentwicklungen vorantreiben.
Ob Programmarbeit, Modelle schulinterner Evaluation oder Steuergruppenarbeit – gute und effiziente Teamarbeit ist einer der Schlüssel zum Erfolg. Wie man das umsetzt, was bei Teamarbeit und -findungen zu beachten ist, erläutert dieser Band praxisnah – und macht so Lust auf kreative Teamarbeit!

Zu beziehen über Ihre Buchhandlung oder direkt beim Verlag.

LinkLuchterhand
eine Marke von Wolters Kluwer Deutschland

Wolters Kluwer Deutschland GmbH • Postfach 2352 • 56513 Neuwied
Telefon 02361 801-2222 • Telefax 02631 801-2223
info@wolterskluwer.de • www.wolterskluwer.de