Personalentwicklung in der Schule, Teil 3

Zur gegenwärtigen Situation der Personalentwicklung und -auswahl in der Schule

Im ersten Teil dieses Beitrags (SchVw NI 11/07) haben sich die Autoren mit dem Stellenwert der Personalentwicklung in der Schule sowie deren verschiedenen Verfahren befasst. Im zweiten Teil (SchVw NI 12/07) standen die neue Rolle der Schulleitung in Bezug auf Personalentwicklung sowie die Maßnahmen zur Schulleitungsqualifizierung im Vordergrund.

Thomas Fleischer
Institut für Schulentwicklung und Evaluation, Osnabrück

Norbert Guss
Niedersächsische Schulinspektion

Weiterhin wurden einige Grundsätze beruflicher Eignungsbeurteilung dargestellt sowie deren Nutzen für die Organisation und für die individuelle Person herausgearbeitet. Als Zwischenfazit gilt: Eine Personalentwicklung mit den genannten methodischen Ansprüchen wird sich nur dann realisieren lassen, wenn der politische Wille der Verantwortlichen darauf gerichtet ist, eine transparente, Kriterien bezogene, methodisch qualitätsvolle und sich am prognostischen Wert orientierende Eignungsbeurteilung einzuführen. Schwierig wird es auch dann, wenn die Besetzung von Funktionsstellen vor allem unter dem Zeichen lokaler Schul- und Proporzpolitik steht. Hinzu kommen Befürchtungen, dass eine qualitätsvolle Eignungsbeurteilung hohe Kosten verursacht. Eine Kostenerhöhung ist allerdings nur in der kurzfristigen Perspektive zu erwarten, denn nachweislich ist der langfristige Nutzen einer kriterienbezogenen und am späteren Berufserfolg gemessenen Eignungsbeurteilung von hohem materiellen Nutzen. Die Organisationsform der Non-Profit-Organisation verführt jedoch dazu, den Nutzen des eigenen Tuns nicht zu scharf zu analysieren, da der Zweck der Institution ja allgemein anerkannt ist und das jährliche Budget ohnehin zur Verfügung steht.

In Anbetracht dieser Situation erscheint es dennoch notwendig über eine minimale Basis für ein empirisches Vorgehen im Bereich der Personalentwicklung zu verfügen.

Deshalb soll im folgenden Teil 3 des Beitrags den Schulleiterinnen und Schulleitern ein Instrument an die Hand gegeben werden, mit dessen Hilfe sie die persönliche und fachliche Entwicklung von Lehrerinnen und Lehrern diagnostizieren und effektiv fördern können.

Vorarbeiten zur Erstellung eines Konzepts zur Personalentwicklung

Ausgehend vom Bericht der Projektgruppe »Arbeitsplatz Schulleitung« vom 4. November 2002 erarbeitete im Auftrage des Niedersächsischen Kultusministeriums eine »Konzeptgruppe Personalentwicklungsagentur« (bestehend aus Vertretern aller Schulformen und aus schulfachlichen und schulpsychologischen Dezernenten aus den damaligen vier Bezirksregierungen) Vorüberlegungen zu einem Personalentwicklungskonzept.

In Anlehnung an dieser Arbeit wird nachfolgend ein Instrumentarium zur Erfassung von Kompetenzen und Potenzialen von an Schulleitungsaufgaben interessierten Lehrkräften vorgestellt.

Mit diesem Instrument soll die Möglichkeit eröffnet werden, potenzielle Führungskräfte im Schulbereich zu erkennen, zu beraten und sie zur Übernahme von Funktionsstellen zu ermutigen. An Schulleitung interessierte Lehrkräfte sollen mit dessen Hilfe eine Rückmeldung über eigene bereits vorhandene und entwicklungsfähige Potenziale erhalten.

In Publikationen und in der Praxis werden zumeist folgende Potenzialbereiche ausgewiesen:

- Persönlichkeitspotenzial,
- Sozialpotenzial,
- Fachpotenzial,
- Führungspotenzial.

Jedem dieser Potenzialbereiche sind in dem Vorschlag (s.u.) mehrere Kriterien zugeordnet, die durch Indikatoren weiter konkretisiert werden, damit eine differenzierte Betrachtung des jeweiligen Entwicklungsstandes einer interessierten Lehrkraft in der Fremd- und in der Selbsteinschätzung möglich ist. Um künftige Führungskräfte frühzeitig zu begleiten und zu beraten, könnte das Verfahren z. B. bei der Landesschulbehörde angesiedelt werden, in der die Grundsätze der Beratung eingehalten werden können (s. u.). Dort könnten in einem Gespräch Selbst- und Fremdeinschätzung der Lehrkraft aufeinander bezogen werden. Zusätzlich könnte ein strukturiertes Einzelinterview durchgeführt und anschließend mit der Lehrkraft ein Auswertungsgespräch geführt werden. Durch eine derartige Institutionalisierung ist gewährleistet, dass stets mehrere Personen bei der Einschätzung interessierter Lehrkräfte beteiligt sind und eine breitere und realistischere Wahrnehmung ihrer Person und Potentiale möglich ist.

Grundsätze der Personalberatung und -begleitung

In vielen Untersuchungen zum Kontext von psychosozialer Beratung hat sich immer wieder heraus gestellt, dass Beratung erst dann wirksam ist, wenn sie bestimmte Grundprinzipien berücksichtigt. Dies sind im Einzelnen:

1. Die Inanspruchnahme der Personalberatung ist freiwillig!
   Personalentwicklungsgespräche sind Bestandteil einer professionellen Arbeits- und Gesprächskultur. Dazu gehört auch die Absprache von Förder- und Fortbildungsmaßnahmen für die Lehrerinnen und Lehrer. Im Rahmen dieser Gespräche sollte auch thematisiert werden, ob, in welchem Maße und ggf. mit welcher Zeitperspektive eine Lehrkraft an einer Funktionsstelle interessiert wäre. Bezüglich der Inanspruchnahme der Begleitung sollte zwischen den Gesprächspartnern Konsens hergestellt werden.
2. Alle Lehrerinnen und Lehrer, die sich mit dem Gedanken tragen, später eine Funktionsstelle einzunehmen, sollten sich zentral melden können. Das betrifft auch Lehrerinnen und Lehrer,

die bisher nicht mit ihrer Schulleitung über weiterführende berufliche Perspektiven gesprochen haben.

3. Schutz des Privatgeheimnisses. Bei Personalentwicklungs- und Rückmeldungsgesprächen kommen auch persönliche Themen zur Sprache. Damit eine wirksame, personorientierte Beratung möglich ist, muss gewährleistet sein, dass die Informationen über die Einzelperson vertraulich behandelt werden. Insbesondere darf keine Verbindung zwischen der Inanspruchnahme von Entwicklungsgesprächen in der Personalberatung und späteren offiziellen Bewerbungsverfahren für Funktionsstellen bestehen. Alle in diesem Verfahren entstehenden Daten haben keine dienstrechtliche Relevanz und verbleiben bei den Protagonisten.
4. Die Personalberatung und -begleitung besitzt einen funktionsgerechten Grad der Unabhängigkeit. Ihre Mitglieder müssen bezüglich der Ausübung ihrer Beratungstätigkeit sowohl dienstlich innerhalb der Behörde als auch bezüglich ihrer Zuständigkeiten in Hinblick auf die Einzelperson unabhängig sein. Es muss daher gewährleistet sein, dass die Berater in keinem direkten dienstlichen Abhängigkeitsverhältnis zu den Ratsuchenden stehen. Die Mitarbeiter der Personalberatung und -begleitung sollten daher aus einer anderen Region stammen als die Rat suchenden Personen.

Instrumente der Personalentwicklung

Schulleiterinnen und Schulleiter tragen zunächst die Verantwortung für die Personalentwicklung. Sie führen regelmäßig und systematisch Mitarbeitergespräche mit den an ihrer Schule tätigen Lehrkräften. Die innerschulischen Mitarbeitergespräche haben auch die Funktion, möglichst viele geeignete, an Leitungsfunktionen interessierte Lehrkräfte zu ermutigen, sich im Rahmen der allgemeinen Möglichkeiten zu informieren und sich bei weitergehendem Interesse einer individuellen Potenzialanalyse und Beratung zu unterziehen.

Die Schulleiterin bzw. der Schulleiter stellt der interessierten Lehrkraft in diesem Fall eine Referenz aus. Dabei könnte sich die Schulleiterin bzw. der Schulleiter an einem Referenzbogen mit einem Potenzialkriterienkatalog orientieren. Die den Kriterien zugeordneten Indikatoren können im Einzelfall ergänzt werden. Anhand der Indikatoren nimmt die Schulleiterin bzw. der Schulleiter eine Einschätzung der Lehrkraft vor. Dabei soll es sich nicht um einen Bewährungsbericht handeln.

Nachfolgend wird ein Referenzbogen für die Schulleiterin bzw. den Schulleiter vorgestellt. Der Selbsteinschätzungsbogen für die Lehrkräfte hat eine ähnliche Struktur, ist jedoch mit der Aufforderung verbunden, konkrete Situationen schulischer Arbeit zu reflektieren, ein eigenes Fähigkeitsprofil zu erstellen, sowie wünschenswerte Verhaltens- oder auch Einstellungsänderungen zu erkennen und möglicherweise sich auf die Bewerbung um eine schulische Leitungsstelle vorzubereiten. Aus Platzgründen wird hier nur der Teil wiedergegeben, der sich auf den Bereich des Persönlichkeitspotentials bezieht. Zur leichteren Handhabung erscheint es sinnvoll, für jedes Kriterium beider Instrumente eine mehrstufige Skala zu verwenden.

Einschätzungsbogen der Schulleiterin bzw. des Schulleiters

Persönlichkeitspotenzial

Belastbarkeit

- übernimmt zusätzliche Aufgaben
- setzt Prioritäten
- ist gleichbleibend handlungsfähig bei steigenden Anforderungen
- hat … Krankheitstage

Zielklarheit und Entscheidungsfreude

- trifft Entscheidungen im vorgegebenen Zeitrahmen
- benennt Ziele für seine Arbeit
- erkennt Widerstände und kann mit ihnen umgehen
- revidiert Entscheidungen, wenn neue Informationen dieses erfordern

Integrität und Loyalität

- hält sich an legitimierte Vorgaben (Erlasse, Verfügungen, Konferenzbeschlüsse usw.)
- hält Zusagen ein
- äußert Kritik offen, direkt und adressatenbezogen
- vertritt das Programm der Schule auch in kritischen Situationen

Lernfähigkeit, Lernwilligkeit, eigene Stärken und Schwächen

- benennt eigene Stärken und Schwächen
- nimmt an Qualifizierungsmaßnahmen teil
- setzt Gelerntes (z. B. in beruflicher Fortbildung) am Arbeitsplatz um
- initiiert und/oder unterstützt Neues

Sozialpotenzial

Kommunikationsfähigkeit

- spricht mit Einzelnen und allen schulischen Gruppen
- erkennt und respektiert andere Meinungen
- greift Beiträge/Vorschläge anderer auf
- zeigt Empathie
- strukturiert Gespräche
- erläutert die eigene Position und seine Motive

Konfliktlösungsfähigkeit

- kann mit emotionalen Problemen, Spannungen, Konflikten umgehen
- bleibt bei Konflikten ruhig und ausgleichend
- spricht Probleme/Konflikte an und strukturiert sie
- bearbeitet Konflikte so, dass eine weitere gemeinsame Arbeit möglich ist

Teamfähigkeit

- arbeitet mit anderen zusammen
- initiiert Arbeitsgruppen und bringt sich ein
- beeinflusst das Klima in der Gruppe so, dass eine kooperative und konstruktive Atmosphäre entsteht
- hält sich an Vereinbarungen der Arbeitsgruppen

Verantwortung/Fürsorge

- nimmt Probleme/Sorgen der Schüler- und Elternschaft sowie des Kollegiums und der Mitarbeiter/-innen wahr und führt anteilnehmende Gespräche
- bietet Unterstützung an
- erkennt Leistungen an
- fördert Schülerinnen und Schüler und unterstützt Kolleginnen und Kollegen

Fachpotenzial

Kenntnisse im Bereich von Organisation und Verwaltung

- erstellt funktionierende Pläne
- plant Schulveranstaltungen und besondere Vorhaben langfristig im Rahmen der Jahresplanung der Schule

Kenntnisse im Bereich Schulrecht

- kennt Rechts- und Verwaltungsvorschriften und beachtet sie

- kann rechtliche Vorschriften und konkrete Problemlagen situationsangemessen aufeinander beziehen

Wissen und Anwendung fachdidaktischer und methodischer Ansätze

- erledigt die schulischen Kernaufgaben (Unterricht, Klassenlehrer, Aufsicht usw.) selbstständig und verantwortungsbewusst
- bringt neue fachdidaktische und methodische Ansätze und Ideen in die Fachkonferenzarbeit und in die Planung von Unterricht ein

Wissen und Umsetzung pädagogischer Leitziele

- bezieht zu pädagogischen und aktuellen bildungspolitischen Themen Stellung
- wirkt an der Schulprogrammarbeit und Leitbildentwicklung der Schule mit

Zusammenarbeit mit außerschulischen Stellen

- kennt für die Schule wichtige Institutionen und kooperiert mit ihnen
- kennt und nützt Helfer- und Unterstützungssysteme für die Schule (Schulpsychologen, Jugendamt, Beratungsstellen usw.)

Führungspotenzial

Zielsetzungsfähigkeit und Problemlösefähigkeit

- erkennt Probleme und ihre Implikationen und benennt Handlungsbedarf
- formuliert für die Problembearbeitung Ziele und Zielhierarchien
- bezieht beteiligte, betroffene und interessierte Personen in die Problembearbeitung ein
- führt Vereinbarungen herbei und sorgt für die Umsetzung

Planung, Steuerung und Evaluation von Entwicklungen

- kennt und nutzt die Stärken der Lehrkräfte und Mitarbeiter/-innen für die Schulentwicklung
- unterstützt Verfahren der Mitarbeiterführung
- evaluiert die durchgeführten Projekte/Problembearbeitungen

Moderation und Leitung von Gruppen

- leitet eine Arbeitsgruppe mit regelmäßiger inhaltlicher Arbeit
- strukturiert diese Arbeit in inhaltlicher und zeitlicher Hinsicht
- wendet Moderationstechniken an organisiert schulische Veranstaltungen

Kontrolle und Fähigkeit zur konstruktiven Kritik

- kontrolliert Vereinbarungen bzw. die Umsetzung von Arbeitsergebnissen
- interveniert bei Nichteinhaltung von Absprachen und wirkt auf Verhaltensänderungen hin

Selbsteinschätzungsbogen für Lehrkräfte:

Persönlichkeitspotenzial

Belastbarkeit

(z. B.: ich übernehme zusätzliche Aufgaben, setze Prioritäten, bin gleichbleibend handlungsfähig bei steigenden Anforderungen, habe wenige Krankheitstage)

Zur Selbstreflexion sind folgende Fragen zu beantworten:

- Beispielsituation aus den letzten zwölf Monaten zur Verdeutlichung
- Mein Verhalten hinsichtlich der Gestaltung/Lösung der Situation
- Welches Verhalten wäre aus heutiger Sicht angemessener gewesen?
- Worauf werde ich diesbezüglich in Zukunft achten?

Zielklarheit und Entscheidungsfreude

(z. B.: ich treffe Entscheidungen im vorgegebenen Zeitrahmen, benenne Ziele für meine Arbeit, erkenne Widerstände und kann mit ihnen umgehen, revidiere Entscheidungen, wenn neue Informationen dieses erfordern)

Zur Selbstreflexion sind folgende Fragen zu beantworten:

- Beispielsituation aus den letzten zwölf Monaten zur Verdeutlichung
- Mein Verhalten hinsichtlich der Gestaltung/Lösung der Situation
- Welches Verhalten wäre aus heutiger Sicht angemessener gewesen?
- Worauf werde ich diesbezüglich in Zukunft achten?

Integrität und Loyalität

(z. B.: ich halte mich an legitimierte Vorgaben (Erlasse, Verfügungen, Konferenzbeschlüsse, …), halte Zusagen ein, äußere Kritik offen, direkt und adressatenbezogen, vertrete das Programm der Schule auch in kritischen Situationen)

Zur Selbstreflexion sind folgende Fragen zu beantworten:

- Beispielsituation aus den letzten zwölf Monaten zur Verdeutlichung
- Mein Verhalten hinsichtlich der Gestaltung/Lösung der Situation
- Welches Verhalten wäre aus heutiger Sicht angemessener gewesen?
- Worauf werde ich diesbezüglich in Zukunft achten?

Lernfähigkeit, Lernwilligkeit, eigene Stärken und Schwächen

(z. B.: ich benenne eigene Stärken und Schwächen, nehme an Qualifizierungsmaßnahmen teil, setze Gelerntes (z. B. in beruflicher Fortbildung) am Arbeitsplatz um, initiiere und/oder unterstütze Neues)

Zur Selbstreflexion sind folgende Fragen zu beantworten:

- Beispielsituation aus den letzten zwölf Monaten zur Verdeutlichung
- Mein Verhalten hinsichtlich der Gestaltung/Lösung der Situation
- Welches Verhalten wäre aus heutiger Sicht angemessener gewesen?
- Worauf werde ich diesbezüglich in Zukunft achten?

Fazit

Es bedarf einer breiten Basis an qualifizierten Interessenten für die Auswahl von Schulleiterinnen und Schulleitern, um sicherzustellen, »dass Eigenverantwortliche Schulen diejenigen Leitungspersonen erhalten, die den geänderten und gestiegenen Anforderungen gewachsen sind. Das ist vor dem Hintergrund eines erheblichen Ersatzbedarfes keine leichte Aufgabe, die zudem schnell erledigt werden muss« (Uhlig, SchVw NI 11/2007). Einerseits leisten Schulen einen wichtigen Beitrag zur Personalentwicklung, andererseits kann die Realisierung des Gesamtkonzepts unter Gesichtspunkten der Ökonomie, Organisation, Kompetenz und Neutralität gegenüber den interessierten Lehrkräften nur überregional wahrgenommen werden und sollte deshalb aufgrund der Struktur der Schulbehörde in Niedersachsen bei der LSchB angesiedelt werden.

Anmerkung

Das Literaturverzeichnis erscheint in Kürze unter folgender Internetadresse: www.ise-web.net/Über uns/Publikationen