Personalentwicklung
- eine nicht delegierbare Führungsaufgabe

ProfiS: Baustein 6

Dozenten:

OStD Hero Boomgaarden

OStD Ernst Jünke

Personalentwicklung – eine nicht delegierbare Führungsaufgabe

Ziele:

- **Personalanalyse** auf der Basis eines Personaltableaus kennen lernen
- **Stellen bedarfsgerecht ausschreiben** können
- Konzept für eine **Berufseingangsphase** einschließlich eines Monitoring entwickeln
- Systematische **Personalentwicklungsgespräche** führen können
- Mit der **Akzeptanzbildungsmethode** Personalentwicklungsgespräche im Kollegium implementieren
- Gravierende **Qualitätsdefizite identifizieren** und ein Konzept von

  abgestuften Interventionsmaßnahmen implementieren können

ABLAUF: Freitag, d. 15.01.2010

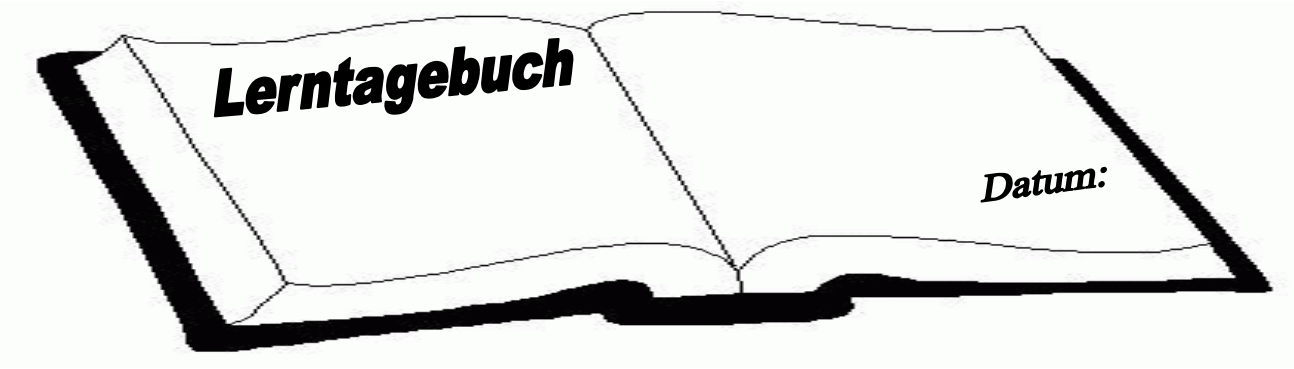
09:00	Begrüßung und Überblick	Boomgaarden/Jünke
09.10	"Was hat Ihnen geholfen in Ihrem Entwicklungsprozess zur Schulleiterin/zum Schulleiter?"	
09:20	Einführungsvortrag „Personalentwicklung – eine nicht delegierbare Führungsaufgabe	Boomgaarden
10:00	Von der Personalanalyse zur Personaleinstellung Arbeiten mit einem Personaltableau (Arbeitsgruppen)	Jünke
11.00	Pause	
11:30	Der innerschulischer Entscheidungsprozess Das innerschulisches Bewerbungsgespräch	Jünke
12:15	Den Berufseingang gestalten - Entwicklung ermöglichen Impulsreferat	Poppe-Oelmann
12.30	Aufbau eines Monitoring als Basis der dienstlichen Beurteilung am Ende der Probezeit	Jünke
13:00	Mittag	
14:00	Erarbeitung eines Konzeptes für die Berufseingangsphase einschließlich eines Monitoring Schulformbezogene Arbeitsgruppen	Jünke
15:30	Pause	
15:50	Implementierung und Durchführung von Personalentwicklungsgesprächen Impulsvortrag mit Aussprache	Boomgaarden
16.50	Etwas Nettes zum Tagesabschluss	Jünke
17:00	Schluss	
17.00-18.00	Beratung zu den Studienarbeiten	Boomgaarden/ Jünke

ABLAUF: Samstag, d. 16.01.2010

09:00	Tagesreste	
09:15	Durchführung von Personalentwicklungsgesprächen Rollenspiel in Dreier-Gruppen(SL, Lehrer, Beobachter)	Boomgaarden/ Jünke
10.30	Rückmeldung im Plenum	
10.50	Pause	
11:10	Implementierung von PE-Gesprächen nach der Akzeptanzbildungsmethode Rollenspiel in 2 Großgruppen	Boomgaarden/Jünke
12:10	Auswertung im Plenum	
12.30	Mittag	
13.30	„Sehe ich weg oder kümmere ich mich darum?" - Vom Umgang mit Qualitätsdefiziten	Jünke
13.45	Leitfragen zur Identifizierung von gravierenden Qualitätsdefiziten: 1) Was sollte an einer Schule auf keinen Fall vorkommen? 2) Was würde den Ruf der Schule nachhaltig stören? 3) Bei welchen Vorkommnissen würden die Lehrerschaft, die Eltern, die Schulbehörden erwarten, dass die Schulleitung interveniert und ultimativ Maßnahmen ergreift? Bearbeitung der Fragen mit der Methode des World-Cafes in schulformbezogenen Gruppen (GS/Sek I/Sek II)	

ABLAUF: Samstag, d. 16.01.10

14:30	Auswertung im Plenum	
14.45	Kernelemente eines Konzeptes zum Umgang mit gravierenden Qualitätsdefiziten Festlegung eines Systems von Interventionsmaßnahmen in 4 Stufen	Jünke
15.15	Ein Schmankerl zum Schluss	Boomgaarden
15.25	Evaluation, Vereinbarungen	
15:30	***Schluss***	



•Welche sind meine **wichtigsten Ziele** für diese beiden Tage?

•Welche **Seminarinhalte** will ich dafür besonders nutzen?

•Welche Erkenntnisse habe ich gewonnen, was ist mir **aufgefallen**?
- in Bezug auf mich als Person
- in Bezug auf meine Arbeit
- in Bezug auf mich und die anderen

•Was will ich im Rahmen dieser zwei Tage noch **ansprechen** oder klären?
•Was werde ich in den nächsten Monaten **ausprobieren**?

Personalentwicklung – eine nicht delegierbare Führungsaufgabe

- **Was hat Ihnen geholfen in Ihrem Entwicklungsprozess zur Schulleiterin/zum Schulleiter?**

Dreiergruppen, danach Interview

Personalentwicklung

– eine nicht delegierbare Führungsaufgabe

Vortrag von Hero Boomgaarden
Bremen, 15.01.2010

„Personalentwicklung" im Jahre 1837

„Zu den Rechten und Pflichten des Schulleiters gehört, dass er die Unterrichtsstunden der einzelnen Lehrer fleißig besuche, die etwaigen Abwege und Nachlässigkeiten derselben ins Auge fasse, die schriftlichen Arbeiten sämtlicher Klassen von Zeit zu Zeit durchsehe und seine Bemerkungen demnächst in der Konferenz mitteile." (Erlass von 1837)

Personalentwicklung als Schulleitungsaufgabe (I)

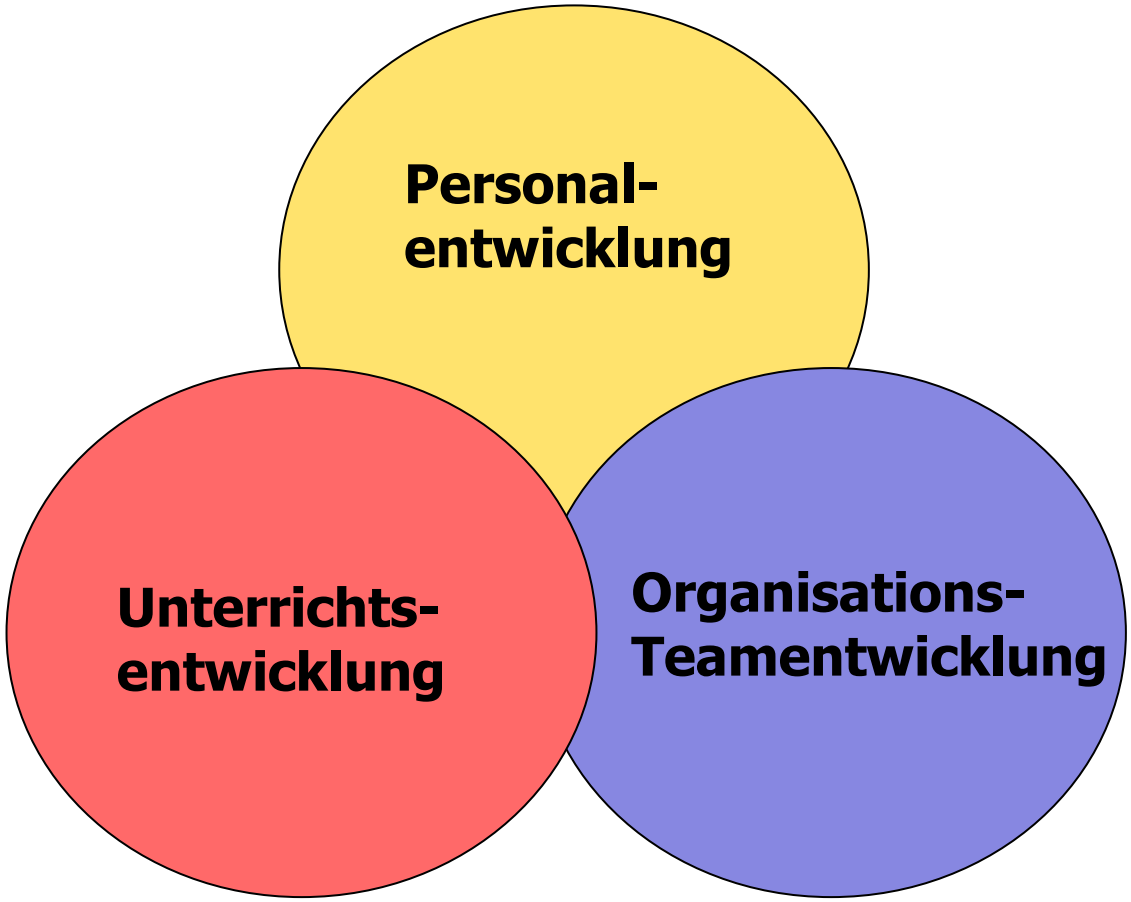
(nach § 9 Bremisches Schulverwaltungsgesetz)

- PE ist eine wesentliche Führungsaufgabe der Schulleiterinnen und Schulleiter in Bremen
- PE dient dem übergeordneten Ziel, „das Personal der Schulen zu befähigen, die Schulen weiterzuentwickeln und die damit verbundenen sich wandelnden Arbeitsanforderungen zu bewältigen sowie es entsprechend einzusetzen"
- PE dient „im Sinne der Personalförderung den Interessen und Bedürfnissen der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter"

Personalentwicklung als Schulleitungsaufgabe (II)

- Die Schulleiterin oder der Schulleiter ist als Vorgesetzte/r des schulischen Personals insbesondere für eine „den ***schulischen Anforderungen*** entsprechende ***Personalentwicklung*** ihrer oder seiner Lehrkräfte verantwortlich"
- Die Schulleiterin oder der Schulleiter sorgt für einen kontinuierlichen Verbesserungsprozess. Dies umfasst die Förderung von
  - ***Personalentwicklung***
  - ***Organisationsentwicklung***
  - ***Unterrichtsentwicklung***

Qualitätsentwicklung in Schulen beinhaltet



Interessenausgleich bei der Personalentwicklung

- Die Ziele und Maßnahmen der Personalentwicklung orientieren sich am **Profil der Schule und am Schulprogramm** und sind auf eine möglichst gute **Passung zwischen den Belangen der Schule und der in ihr tätigen Personen gerichtet**.
  (Orientierungsrahmen Schulqualität 4.5 Personalmanagement)
- Eine Kultur und Praxis der Reflexion des eigenen professionellen Handelns sichert, dass Personalentwicklungsbedarfe erkannt und bearbeitet werden

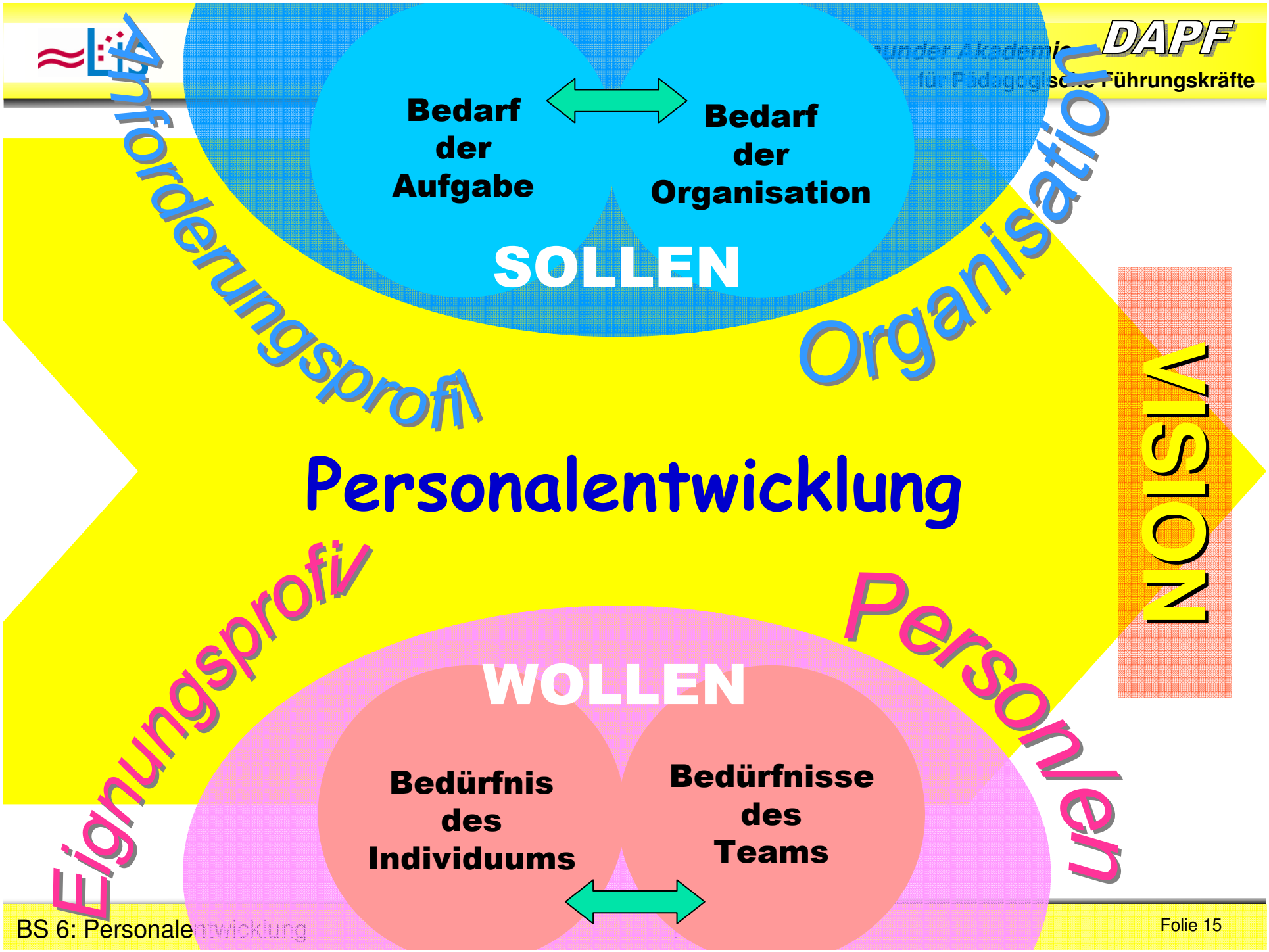
Vermittlungsfunktion der Schulleitung

Interessengegensätze:

Das Ziel, die Fähigkeiten und Neigungen der Lehrerinnen und Lehrer zu erkennen, zu entwickeln und sie mit den jeweiligen Erfordernissen der Schule in Übereinstimmung zu bringen führt häufig zu **Konflikten:**

Die Lehrerinnen und Lehrer haben andere Bedürfnisse als die Organisation

In der Vermittlung liegt eine zentrale Aufgabe der Personalführung


Bedarf der Aufgabe
Bedarf der Organisation
SOLLEN
Anforderungsprofil
Organisation
VISION
Personalentwicklung
Eignungsprofil
Personlen
WOLLEN
Bedürfnis des Individuums
Bedürfnisse des Teams

Personalmanagement und Leitbild

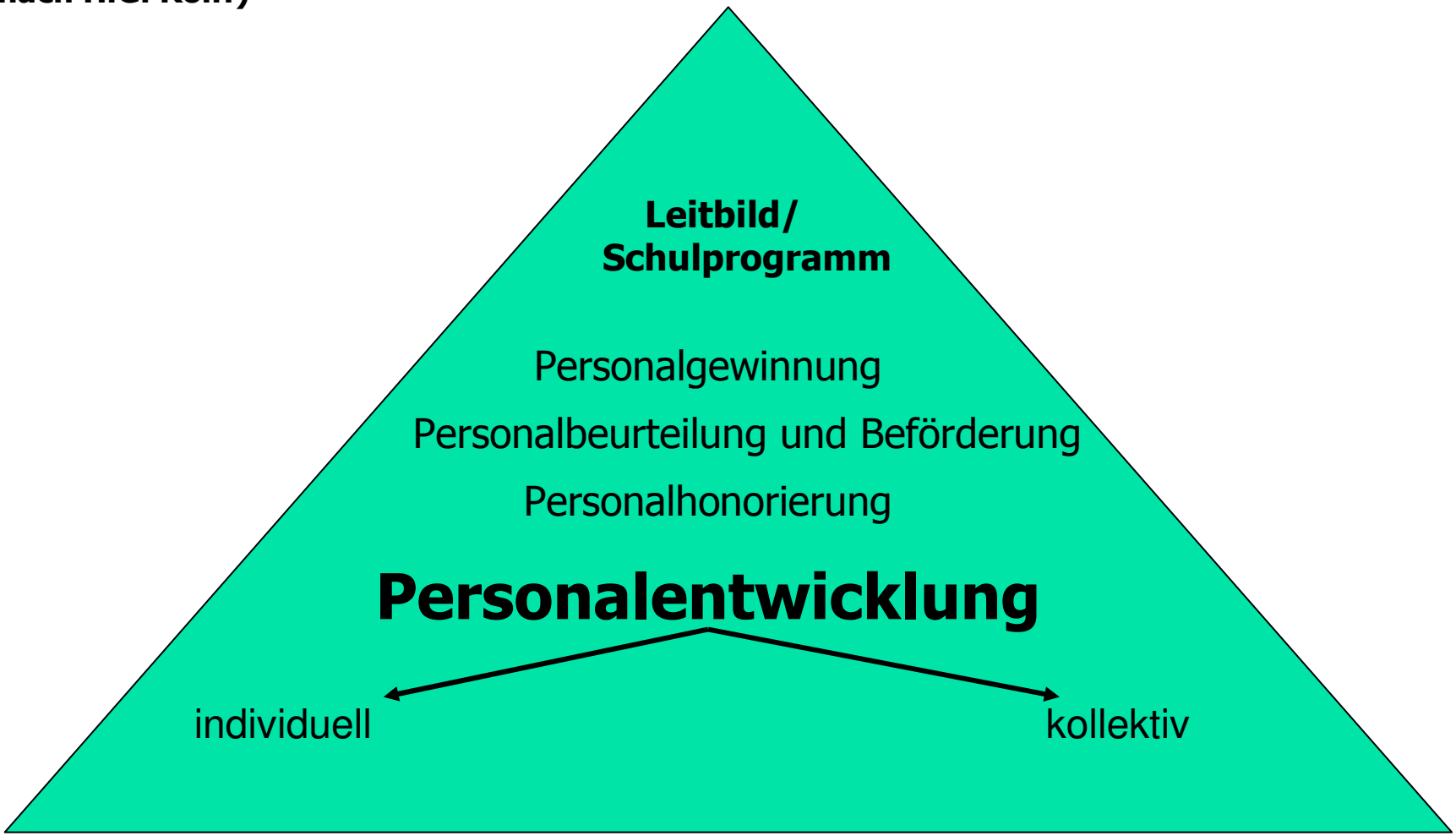
Integriertes Personalmanagement benötigt ein Leitbild der ganzen Schule

Personalmanagement bezieht sich strikt auf die Schulentwicklung und diese wird inspiriert und gelenkt durch das Schulleitbild

Ausgangspunkt ist das Lernen der Schülerinnen und Schüler und der schülerorientierte und kompetenzfördernde Unterricht

System des Personalmanagements

(nach H.G. Rolff)



Zielsetzung des Personalmanagements

Personalmanagement hat

dafür zu sorgen, dass in einer Organisation die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter in der erforderlichen Anzahl (Quantität), mit der erforderlichen Qualifikation (Qualität), zum richtigen Zeitpunkt und am richtigen Ort zur Verfügung stehen.

Dazu gehören alle Maßnahmen, die dazu dienen, den erforderlichen Personalbestand zu planen, zu überwachen und zu steuern.

Gründe für das Personalmanagement (1)

Motivierte und qualifizierte Lehrpersonen sind der Schlüssel zur Qualitätsentwicklung von Schule und Unterricht

Das Anheben des methodisch-didaktischen Niveaus und der Ausbau der fachlichen und sozialen Kompetenzen ist nur realisierbar durch Personen, die an der Schule arbeiten

Qualitätsentwicklung ist unmittelbar abhängig von der Vitalität und Kompetenz der Lehrerschaft

Gründe für das Personalmanagement (2)

Qualitätsfördernde Prozesse können von einzelnen Lehrkräften nur sehr begrenzt gestaltet werden – Professionalität der Zusammenarbeit und Professionalisierung durch Teamarbeit sind notwendige Bedingungen für Qualitätsentwicklung

Deprivatisierung der Lehrerrolle – Lehrer als Lernende in professionellen Lerngemeinschaften

Personalentwicklung als Kernaufgabe des Personalmanagements in der Schule (1)

Besonderheiten der Organisation Schule:

- technisch einfache, aber sozial komplizierte Einrichtung
- hoch qualifizierte, akademisch ausgebildete Lehrerinnen und Lehrer
- **Schulleiter verstehen sich als Kollegen** –
  Folge: Führungsdefizite
- **Schulleiter verstehen sich als „Chef"**
  Folge: antihierarchische Effekte in größeren Teilen der Lehrerschaft

Personalentwicklung als Kernaufgabe des Personalmanagements in der Schule (2)

Besonderheiten der Organisation Schule:

- Wegen der ähnlichen Arbeit in den Klassen: Gleichheitssyndrom
- Tabuisierter Umgang mit unterschiedlichen Leistungen in der Schule (Offene Kritik wird durch das „Kollegialitätsprinzip" vermieden)
- Autonomie der Lehrerarbeit führt zu Vereinzelung und Unsicherheit über den Erfolg der eigenen Arbeit

Ausgewählte Instrumente zur *individuellen Personalentwicklung (1)*

Ziel: Stärkung des professionellen Handelns

- Personalentwicklungsgespräche
- Individuelle Fortbildung und Sicherung der Umsetzung durch Schulleitung
- Außerschulische Praktika und inner- und außerschulische Hospitationen
- Reflexion des eigenen professionellen Handelns in Teamsitzungen

Ausgewählte Instrumente zur *individuellen Personalentwicklung (2)*

- Einarbeitung und Integration neuer Kolleginnen und Kollegen
- Personaleinsatz unter Nutzung vorhandener Kompetenzen
- Nachwuchsförderung für schulische Leitungsaufgaben
- Motivationsförderung durch Wertschätzung
- Gesundheitsförderung

Personalentwicklung als Kollegiumsentwicklung - Grundsätzliches

PE ist strategisch auf Qualitätsentwicklung ausgerichtet – aber keinesfalls auf technokratisches Verwaltungshandeln reduziert!

PE ist ein Prozess: es geht um Wertschätzung, Würdigung und Sich-kümmern, um verbindliches Handeln aller Beteiligten.

Ausgewählte Instrumente zur Personalentwicklung als Kollegiumsentwicklung

Ziel: Das gesamte Personal einer Schule muss sich weiterqualifizieren, wenn eine Schule im Sinne einer lernenden Organisation angestrebt wird

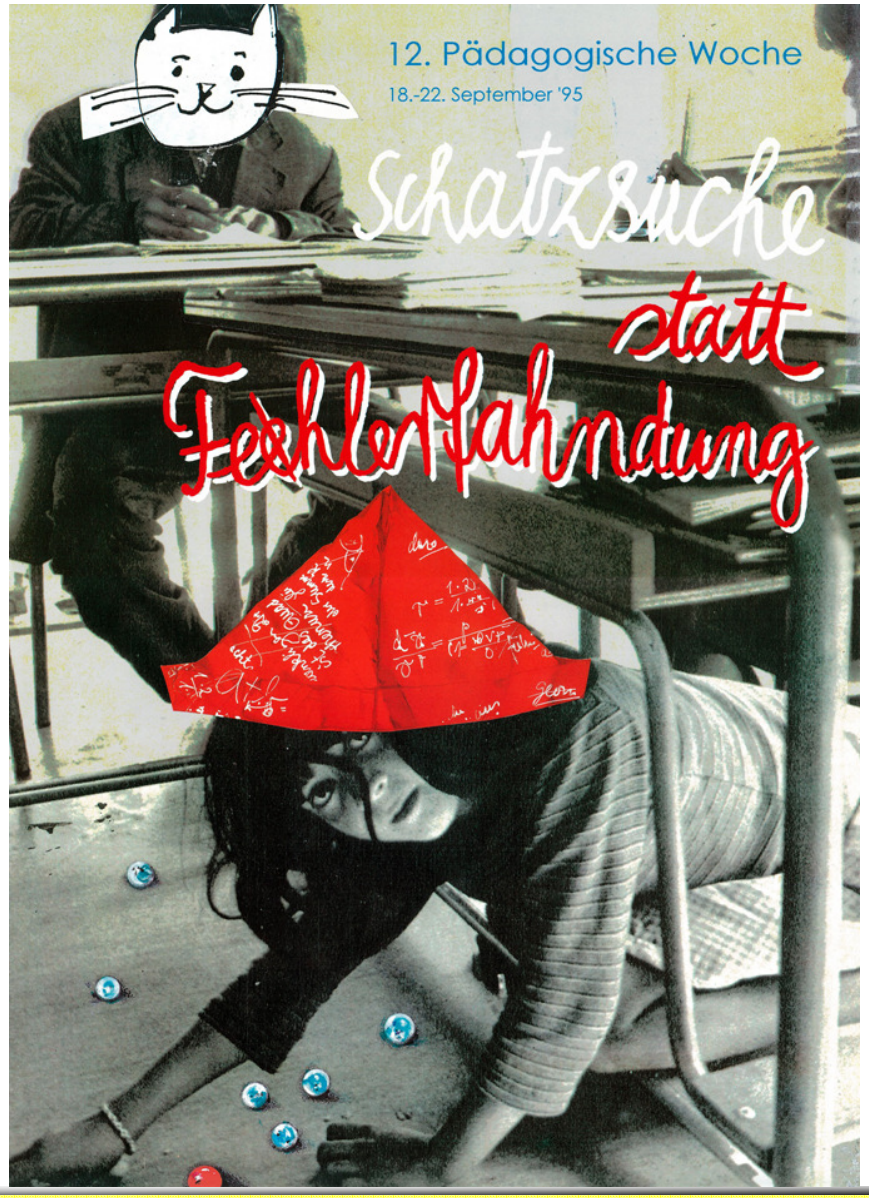
- Schulinternes Fortbildungsprogramm als Teil des Schulprogramms
- Abgestimmte Fortbildungsschwerpunkte der Teams
- Aufbau einer systematischen Feedback-Kultur
- Gestaltung der Berufseingangsphase für Neueintretende
- Aufbau von professionellen Lerngemeinschaften (Fachteams, Klassenteams, Jahrgangsteams, Branchenteams in BBS‘en)

Rolle des Schulleiters bei der Personalentwicklung

„Personalentwicklung" im Jahre 1837

„Zu den Rechten und Pflichten des Schulleiters gehört, dass er die Unterrichtsstunden der einzelnen Lehrer fleißig besuche, die etwaigen Abwege und Nachlässigkeiten derselben ins Auge fasse, die schriftlichen Arbeiten sämtlicher Klassen von Zeit zu Zeit durchsehe und seine Bemerkungen demnächst in der Konferenz mitteile."
(Erlass von 1837)

Ein langer Weg von 1837 bis heute:



Von der Personalanalyse bis zur Bewährungsfeststellung

Vortrag von Ernst Jünke
Bremen, 15.01.2010

Auszug aus einem Personaltableau

	Lehrer	Geb.Dat.	Funktion	Fachleitung	Std.zahl	Pens.	Teilzeit	De	En.	Frz	Ma	Ph	Ch	Bio	Inf	Ge	Pol	Ek	AW	Tc	HW	Mu	Ku	WK	Tx	Re	Sp	AG
	Frau Fantin-Latour	1952	Rektorin		8,5																							LRS
	H. Ficus	1946	Konrektor		21,5																							
	H. Anthirrum	1948			25,0																							Hompage
	Fr. Bonsai	1958			14,0		TZ																					
	Fr. Coreopsis	1955		Chemie Textil	25,0																							Chemie-Wettbew.
	Fr. Datura	1952		Kunst Hausw.	25,0																							Tanz
	H. Erigeon	1954		Politik Musik	25,0																							Gitarre
	Fr. Gaura-Linderheimi	1945		Erdkunde	25,0	31.07.10																						Mediothek
	Fr. Geranium.	1946			7,0	31.07.11	ATZ																					
	Fr. Helleborus	1945			25,0	31.07.10	ATZ																					
	Fr. Iris-Barbata	1945	Austausch England	Englisch	12,0	31.07.10	ATZ																					Kollegensport Volleyball
	Fr. Juniperus	1948	Berat.Lehrer	Geschichte Französich	24,0	31.07.13																						

Von der Personalanalyse zur Personaleinstellung

Eine Kollegin geht – was geht der Schule verloren?

Der begleitete und organisierte Ausstieg einer Kollegin ist der Einstieg für eine Neueinstellung!

Arbeitsauftrag:
Wie gehen Sie in Ihrer Schule vor? – Murmelgruppen; Rückmeldungen im Plenum (Good Practice Beispiele)

Von der Personalanalyse zur Personaleinstellung

Welche Informationen benötige ich für eine Personanalyse?

Ein Blick auf das Personaltableau der Schule:

- Fachunterricht/Stunden - Funktion/Aufgabe
- Wissen – Erfahrung
- Emotionale Wirkungen – Haltungen – Rollen

Und wer geht noch in absehbarer Zeit?

Von der Personalanalyse zur Personaleinstellung

Welche Informationen benötige ich zusätzlich?

- Entwicklung der Schülerzahlen
- Zielsetzungen im Schulprogramm/Schulentwicklung
  - Unterrichtsentwicklung
  - Aufbau von Teamstrukturen
- Bildungspolitische Entscheidungen

Von der Personalanalyse zur Personaleinstellung

Das Personaltableau als Grundlage für die Personalanalyse

- Analysieren Sie das Tableau und diskutieren Sie in der Gruppe notwendige und geeignete Maßnahmen.
- Formulieren Sie die schulinternen Stellenbedarfe qualitativ und quantitativ

Von der Personalanalyse zur Personaleinstellung

Innerschulischer Entscheidungsprozess

- Gibt es ein systematisches und abgestimmtes Verfahren?
- Mit wem kommuniziere ich den Personalbedarf?
- Strategische Überlegungen zur Stellenausschreibung?
- Wer trifft die Entscheidung?

Von der Personalanalyse zur Personaleinstellung

Innerschulisches „Vorstellungsgespräch"

Gibt es ein systematisches und abgestimmtes Vorgehen?

- Einladung
- Setting
- Teilnehmer
- Rollenverteilung
- Vorbereitete Fragen/Situationsaufgabe
- Protokoll/Beobachtungsbogen
- Abschließende innerschulische Bewertung

Von der Personalanalyse zur Personaleinstellung

Formales Auswahlverfahren

Die Praxis ist oft die:

„Ich bekomme nicht die Person, die ich haben muss!"

Die Berufseingangsphase

Den Berufseingang gestalten – Entwicklung ermöglichen

Impulsreferat von Frau Poppe-Oehlmann, LIS

»Professionelles Handeln stärken – von Anfang an«

Berufseingangsphase Bremen – ein dynamisches Konzept

Studien zur Lehrergesundheit

Personalentwicklungs-Konzepte aus der Wirtschaft

BEP

Repräsentative Befragung der Berufseinsteiger/innen

Reform der Lehrerbildung

Belastungen - Umfrage 2007

- fehlende Motivation der Schüler/innen
- Probleme mit Verhalten der Schüler/innen
- Disziplinprobleme
- Heterogene Lernvoraussetzungen
- Hektisches Arbeitsklima
- umfangreiche Vor- und Nachbereitungen
- hohe Stundenzahl
- Unterschiedlichen Rollenanforderungen

Appelhoff,I.: „Stress und Belastung in der Berufseingangsphase-Interventionsmöglichkeiten durch Personalentwicklung".2008

Berufseinstieg und Gesundheit

„Die Aufgabe, den **Berufseinstieg** von … Lehrerinnen und Lehrern so zu **gestalten**,

dass **Haltungen und Handlungsmuster** entwickelt werden, die den vielfältigen, teils bereichernden, teils belastenden, **Anforderungen** des Lehrerberufs über **lange Zeit** Stand zu halten helfen, **ohne** in Zynismus und Burnout zu erstarren,

diese Aufgabe setzt die **konzertierte Aktion** vieler an der Gestaltung von Schule beteiligter Akteure voraus.“

U. Hericks: „Den Anfang gestalten“, Eröffnungsreferat, Darmstadt 2003

Berufseingangsphase

KMK-Kommission

„Die Berufseingangsphase ist die **entscheidende Phase** der beruflichen Sozialisation und Kompetenzentwicklung von Lehrkräften.

Hier bilden sich professionelle **Routinen**, Wahrnehmungs**muster** und Beurteilungs**tendenzen** sowie insgesamt Grundzüge einer beruflichen Identität...

Die in dieser Phase gemachten und verarbeiteten Erfahrungen sind entscheidend für die weitere Entwicklung (...) der Person in ihrer **Berufsbiografie** und Kompetenzentwicklung."

Prof. Terhart, Abschlussbericht KMK- Kommission 2000, Gestaltung einer zukunftsorientierten Lehrerbildung

Berufseingangsphase
Modell der professionellen Entwicklung

„Gerade weil die Berufsanfänger/-innen nun dem ‚**Ernstfall**' voller und eigenständiger beruflicher Tätigkeit und Verantwortlichkeit ausgesetzt sind, bedürfen sie der Unterstützung,…

um ihr in der Ausbildung erworbenes **Handlungs- und Reflexionswissen, ihre Fachkompetenz und Innovationsbereitschaft** nunmehr auf diesen Ernstfall beziehen und nutzbar machen zu können."

Hericks, 2006, S.26

Berufseingangsphase und Fortbildung

Die Lehrkräfte lernen in den ersten Berufsjahren ihr
persönliches Repertoire
unter Bewältigung von Stresssituationen aufzubauen,
wobei **erste** Problemlösungen
nachhaltig wirksam sind.

Sie bilden die Grundlage
für die **professionelle Kompetenz**,
auf die die Ausbildung so gut wie möglich **vorbereiten**
und die Fortbildung sinnvoll **ergänzen** muss.

J. Oelkers, “Die Lehrerfortbildung: Eine Baustelle“, Laudatio, Dillingen 2009

Die Bedeutung der BEP

- Einstieg in die „dritte Phase“ der Lehrerbildung
- Entscheidende Phase der beruflichen Sozialisation
- Professionelle Identität – Berufsbiografische Entwicklung
- Erhalt und Professionalisierung der in der Ausbildung erworbenen Kompetenzen

⇒ Hier liegen Chancen!

Entwicklung BEP in Bremen und bundesweit

2010 2. Fachtagung

2009 13 BL in Weimar

2008/09 Beratung/Vorträge

2007 Weiterentwicklung

2006 Vernetzung Bundesebene

2005 Evaluation ▸ Modifizierung

2004 Berufseingangsphase Bremen

2003 Pilotprojekt /Fortbildung

2002 Projektgruppe ▸ Konzept

2001 Idee - Koll. Supervisionsgruppen

Verankerung der BEP Bremen -
von der Einzelveranstaltung zum Konzept

- **Deputation** für Bildung (2002)
- Verankerung in **Fortbildung/PE** im LIS (2002 ff)
- **Pilotprojekt**: SfBW/LIS, Schulregion Nord (2003)
- **Workshop** mit Behördenvertretung und SL (2004)
- **Verfügungen** durch Schulaufsicht (2004 ff)
- **Deputation** für Bildung (2005)
- Bremer **Orientierungsrahmen** Schulqualität (2006)
- **Ziel- und Leistungsvereinbarungen** SfBW und LIS (2006/07/08/09/10)
- **Koordination**: Ausbildung/Personalentwicklung im LIS
- **Senatsempfang** Senatorin für Bildung 2009

Strategie der BEP

SfBW: Schaffung günstiger Rahmenbedingungen

Schule: Ressourcenorientierte Integration & Einarbeitung

LIS: Prozessbegleitung und Kompetenzerweiterung

Einarbeitung und Professionalisierung der neu eingestellten Lehrkräfte

Ziele der BEP

- Förderung von Reflexion und Selbstreflexion des beruflichen Handelns
- Ausbau der professionellen Kompetenzen
- Herausbildung von sinnvollen Routinen
- Stabilisierung in Krisensituationen
- Abfedern/Vermeidung des „Praxisschocks“
- „Lebenslanges Lernen“ etablieren
- Nutzung der Kompetenzen für Innovation in Unterrichts- und Schulentwicklung
- Gestaltung des Generationenwechsels
- Professionelle Einarbeitung und Integration
- Erhalt der Gesundheit, Burnout-Prophylaxe

Formate der BEP/ LIS

- **Startsprung: verbindlicher Auftakt**
- **Kollegiale Unterstützungsgruppen (KUG)**
- Einzelsupervision
- **Praxis AGs**
- Bedarfsorientierte **Fortbildung**
- **Leitfaden** zum Berufsstart / BEP-FAQ

- **Angebote für Schulleitungen**

Kollegiale Unterstützungsgruppe/KUG

- Arbeit nach „KoBeSu“
- qualifizierte Anleiter/innen
- stufenbezogen / stufengemischt
- LIS und Schule
- Supervision
- Fortbildung -Training
- Moderation schulbezogener Themen

Grundlagen:
Humanistisches Menschenbild
Ressourcen- und Kompetenzorientierung
Reflexionsfähigkeit
Kommunikative Kompetenz
Handlungs-, Ziel- und Lösungsorientierung

Effekte Kollegialer Supervision in den "KUGs"

- Motivationserhalt
- Kooperationsbereitschaft
- Ausbau der Reflexivität und Selbstwirksamkeit
- Entscheidungssicherheit
- Rollenklarheit
- Kommunikative Kompetenzen
- professionelle Distanz
- Sicherung von Unterrichtsqualität
- Stärkung des Selbstmanagement

→ **Professionalisierung des pädagogischen Handelns**

LIS-Angebote für Schulleitungen

- Handreichungen
- SL-Qualifizierung
- Bremer Orientierungsrahmen Schulqualität
- Fortbildung/Startsprung: Schulische Personalentwicklung, dienstliche Beurteilung, Generationen-Kooperation,...
- SL-Dienstbesprechungen

Ziele schulischer PE in der BEP

- kompetenzorientierter und ressourcen-aktivierender und zugleich ressourcen-schonender Einsatz
- Förderung kollegialer (generationenübergreifender) Kooperationen
- personenorientierte Nutzung der Kompetenzen für Innovationen
- Unterstützung der individuellen Weiterentwicklung
- Wahrnehmung und Förderung individueller Profile (Talente)
- Den neuen Blick von „außen“ nutzen
- Wissens- und Erfahrungsmanagement

Schulleitung und BEP

Unterrichts-einsatz	Professionelle Integration	Personal-entwicklung
• Stärken und Talente erfragen • Unterrichts-erfahrungen nutzen • Einsatz in parallelen Kursen/Klassen • Kompetenzorien-tierter und ressourcen-schonender Einsatz	• Einbindung in Team/s • Pate/ Startbegleitung • Gleichberechtigte Ressourcenaus-stattung • Informationsmap pe/Wegweiser • Einführung in Rituale, Regeln, Konferenzen, Fachbereiche,....	• Einarbeitungs-plan • Personalge-spräche • Feedback • Unterstützungs- und Fortbildungs-angebote • Trennung von Beurteilung und Beratung • Transparentes Beurteilungsver-fahren (dienstl. Beurteilung)

Berufseingangsphase – Fragen zur schulischen PE

- Wie kann SL die Berufsanfänger individuell fördern und deren Potentiale für Schulentwicklung nutzen?
- Wie können die „Neuen“ in das Kollegium und in Teams optimal integriert werden?
- Welche Maßnahmen, Überlegungen existierten bereits an Schulen?
- Was sollte bei der Einarbeitung in den ersten Wochen berücksichtigt und unterstützt werden (Checkliste, Gespräche, Pate/in,...)?
- Welche Aufgaben übernimmt SL selbst?
- Welche Aufgaben können delegiert werden?

Berufswahl

Ausbildung
Universität

Ausbildung
Seminar/Schule

Modell der Lehrer/innen-Biographie

BEP (3 Jahre)
Gesundheit
Professionalisierung

Fokussierung
Spezialisierung

Unterricht / UE
Schulentwicklung
Schulprojekte
Schul-Management
Fort-/Weiterbildung
Ausbildung
Bildungsverwaltung

Berufseingangsphase

Aufbau eines Monitoring oder:

„Wie bekomme ich die für die dienstliche Beurteilung am Ende der Probezeit notwendigen Informationen und Kenntnisse über neue Kolleginnen und Kollegen unter Beachtung des formalisierten Beurteilungsverfahrens?".

Handout: „Dienstliche Beurteilung"

Aspekte der dienstlichen Beurteilung

- Angaben zur Person
- Positive Beschreibung der dienstlichen Tätigkeit im Beurteilungszeitraum
- Beurteilungsgrundlagen
- Leistungsbeurteilung
- Beurteilungsmerkmale
  - Persönliche Kompetenzen
  - Unterricht
    - Erzieherisches Wirken
  - Zusammenarbeit mit den am Schulleben Beteiligen
  - Schulentwicklung
  - Leitende, koordinierende und beratende Aufgaben mit besonderer Verantwortung
- Gesamtbeurteilung

Arbeitsauftrag zur Gestaltung der Berufseingangsphase

- Erarbeiten Sie ein Konzept der Berufseingangsphase als ein Element der Personalentwicklung.
- Entwickeln Sie parallel zum Konzept der Berufseingangsphase ein Monitoring unter Verwendung des Lehrerportfolios als Basis für eine dienstliche Beurteilung zum Ende der Probezeit.
- Stellen Sie Ihre Ergebnisse auf einer Stellwand dar; anschließend Vernissage

(Arbeit in schulformbezogenen Gruppen)

Material: Dienstliche Beurteilung, Lehrerportfolio, Einarbeitung und Integration neuer Lehrerinnen und Lehrer

Personalentwicklungs-gespräche als Schulleitungsaufgabe

Vortrag von Hero Boomgaarden
Bremen, 15.01.2010

Personalentwicklungsgespräche als Schulleitungsaufgabe

Teil I: Grundsätzliche Bemerkungen

Auszug aus: Personalentwicklung; PE-Gespräche führen, Handlungshilfe für Schulleitungen
Landesinstitut für Schule Bremen

Grundsätze für das Personalentwicklungsgespräch

Führung erfolgt im Wesentlichen über Kommunikation

Das Personalentwicklungsgespräch

ist eines der wichtigsten Führungsinstrumente für Schulleitungen. Es ist geprägt durch ein Klima gegenseitigen Vertrauens und der Wertschätzung. Es wird nicht einseitig von „oben nach unten" geführt.

Charakteristika des Personalentwicklungsgesprächs:

- offener, partnerschaftlicher, vertrauensvoller, zukunftsorientierter Dialog
- regelmäßiges Gespräch zwischen Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern und der Schulleitung (4-Augen-Gespräch)
- in der Regel alle drei Jahre
- **PE-Gespräche** sind **personenbezogen** – Zielvereinbarungsgespräche primär sachbezogen

Charakteristika des Personalentwicklungsgesprächs:

- Die Durchführung der Personalentwicklungsgespräche ist grundsätzlich Aufgabe der Schulleiterin oder des Schulleiters.
- Sie kann auf andere Angehörige der Schulleitung übertragen werden.
- Im Gespräch sind die Beteiligten gleichberechtigt.

Merkmale des Personalentwicklungsgesprächs

- Vertraulich
  Weitergabe von Infos nur mit Zustimmung möglich
- Formalisiert
  Gleichheit und Nachvollziehbarkeit gewährleisten
- Strukturiert
  Transparenz und Nutzen sicherstellen
- Ritualisiert
  Bilden einen festen Bestandteil der Personalführung
- Anlass unabhängig
  nicht auf bestimmte Ereignisse bezogen

PE-Gespräche: keine Konflikt- oder Beurteilungsgespräche

Ziele des Personalentwicklungsgesprächs (1)

- Erhalt oder Verbesserung der Arbeitszufriedenheit und Abbau von Unzufriedenheit
- Stärkung der Leistungsfähigkeit und der Motivation
- Verbesserung der Kommunikation zwischen Schulleitung und pädagogischem Personal
- Aufbau und Stärkung einer auf Vertrauen basierenden Zusammenarbeit

Ziele des Personalentwicklungsgesprächs (2)

- Abstimmung der individuellen Arbeitsgestaltung mit den schulischen Erfordernissen zur Verbesserung der Schulqualität
- Erörterung der Entwicklungsmöglichkeiten und –erfordernisse und der beruflichen Perspektiven des pädagogischen Personals
- Einbeziehung aller Lehrkräfte in die Gestaltung schulischer Prozesse entsprechend der individuellen Bedürfnisse und Kompetenzen

Zentrale Themen des Personalentwicklungsgespächs

- Situation in den Fächern und Kooperation
- Pädagogische Arbeit mit den Schülerinnen und Schülern
- Engagement für die Gestaltung der Schule und der Schulkultur
- Zusammenarbeit mit den Eltern, im Kollegium und in den Teams und ggf. mit externen Partnern
- Mitarbeit an der Schul- und Qualitätsentwicklung

Weitere Aspekte des PE-Gesprächs können sein

- Belastungen und Entlastungsmöglichkeiten
- Zufriedenheit
- Unterstützungsmöglichkeiten durch Schulleitung
- Individueller Fortbildungs- und Qualifizierungsbedarf
- Berufliche Perspektiven und Entwicklungsmöglichkeiten
- Optimierungsmöglichkeiten von Kommunikation oder Zusammenarbeit im Team, im Kollegium oder mit der Schulleitung

Dienstvereinbarung über Personalentwicklungsgespräche

Die „Dienstvereinbarung über Personalentwicklungsgespräche an stadtbremischen Schulen“ legt

- den Charakter
- die Ziele
- die Grundsätze
- die Rahmenbedingungen
- den Ablauf und
- die Struktur der Personalentwicklungsgespräche fest

Vor der Einführung von PE-Gesprächen zu beachten

Eine vorangehende Schulung der Schulleitung in Grundsätzen und Methoden von Personalentwicklungsgesprächen ist zwingende Voraussetzung
(Durch diese Veranstaltung gegeben)

Der professionelle Umgang mit dem Instrument ist sicherzustellen

Das Personalentwicklungsgespräch

- schafft keine rechtsverbindlichen Fakten
- berührt nicht die bestehenden Verantwortlichkeiten und Rechte der Gesprächsbeteiligten
- bildet keine Grundlage für leistungsbezogene Bezahlungselemente
- spielt keine Rolle bei dienstlichen Beurteilungen
- darf **nicht maßregelnden Personalentscheidungen** dienen

Vor der Einführung von Personalentwicklungs-gesprächen muss Schulleitung

- die Zielsetzung und den Nutzen definieren
- das Benehmen mit dem Personalausschuss herstellen
- das Kollegiums über wesentliche Fragen zum PE-Gespräch informieren
- evtl. mit „Freiwilligen" beginnen

- ggf. eine strukturierte Diskussion im Kollegium auf der Basis der Akzeptanzbildungsmethode führen

Teil II:

Die Durchführung von Personalentwicklunsgesprächen

Die Vorbereitung durch die Schulleiterin/den Schulleiter – Schlüssel für ein erfolgreiches Gespräch

- Habe ich ausreichende Kenntnisse über die Gesprächspartnerin/ den Gesprächspartner und ihre/seine Arbeit?
- Welche Erwartungen und Ziele habe ich?
- Habe ich meine Gesprächsstrategie entwickelt?
- Welche vertrauensbildenden Maßnahmen plane ich?
- Welche Kernfragen sind hilfreich und notwendig?

Planung gesprächsförderlicher Rahmenbedingungen: Zeit, Raum, Ausschluss von Störungen

Der Ablauf – Planung schafft Sicherheit

- Terminvereinbarung – drei Wochen vorher
- Aushändigung der Checkliste –
  (Was soll angesprochen werden?)
- Evtl. Aufgaben-/Tätigkeitsprofil ausgeben
- Ergebnisse und Vereinbarungen einvernehmlich dokumentieren
- Gesprächszeit max. 1,5 Stunden
- Protokollentwurf **handschriftlich** vom Schulleiter/von der Schulleiterin

Die 4 Phasen des Personalentwicklungsgesprächs

Phase I: Die Gesprächseröffnung – Transparenz schafft Vertrauen

- Freundliche Begrüßung
- SL als Gastgeber: Angenehme Atmosphäre, Getränk, Warming-Up, Erkundigung nach dem Befinden
- Informationen über die Gesprächsgrundlagen
  - Vertraulichkeit
  - Formaler Charakter
  - Regeln der Gesprächsführung
  - Struktur und relevantes Themenspektrum
  - vorgesehene Zeit
  - angestrebtes Ergebnis – Umgang mit dem Protokoll

MIR IST ZU OHREN GEKOMMEN, DASS SIE SICH ÜBER DAS BETRIEBSKLIMA BESCHWERT HABEN

SPRECHEN SIE SICH AUS, VEREHRTESTER

Phase II: Informationsphase – die Schulleiterin/der Schulleiter hört zu

- Lehrkraft stellt die eigenen Aufgaben kurz dar (Einsatz des „Aufgaben-/Tätigkeitsprofils" kann diese Phase verkürzen)
- Lehrkraft zieht Bilanz über erreichte Ziele/übernommene Aufgaben
- Lehrkraft benennt Probleme und Schwierigkeiten
- Lehrkraft äußert Wünsche und gibt Anregungen aus eigener Arbeit

Schulleiterin/Schulleiter unterbricht nur bei Verständnisfragen und signalisiert Aufmerksamkeit und Interesse (verbales und non-verbales Feedback)

Phase III: Beratung und Vereinbarung – der Dialog über Inhalte

Die Schulleiterin/der Schulleiter

- eröffnet den Dialog mit offenen, aktivierenden Fragen
- fragt nach, um Hintergründe zu klären
- spricht Handlungsbedarfe an
- ergründet Ursachen
- regt Ideen/Vorschläge zur Verbesserung der Arbeit an

Die Gesprächsanteile sind gleichmäßig verteilt

Resultierende Aktivitäten, Lösungen und Schritte werden gemeinsam erarbeitet und Vereinbarungen konkretisiert

Phase IV: Der Abschluss – Committment entsteht

Gemeinsam werden

- **Gesprächsablauf**
- **Vereinbarungen**
- **Ergebnisse**

resümiert.

Es soll eine innere Selbstverpflichtung beider Seiten entstehen, sich an die gemeinsam getroffenen Vereinbarungen zu halten.

Das Protokoll ist die Grundlage des nächsten Personalentwicklungsgesprächs.

Grundregeln der Gesprächsführung – Hören mit „4 – Ohren“

Nicht nur das eigene Frageverhalten, sondern vor allem das Aufnehmen der Botschaften des Gegenüber mit „vier Ohren“ trägt zum Gelingen des Personalentwicklungsgesprächs bei.

Aktives Zuhören

Aktives Zuhören als Methode der Gesprächsführung erleichtert es, das Gegenüber „wahr"zunehmen.

Aktives Zuhören

- ermuntert
- wiederholt, stellt Wichtigkeiten heraus
- paraphrasiert, gibt das Gehörte mit eigenen Worten wieder
- spiegelt, verdeutlicht Verständnis

Achtung: Übertreibung führt zu Gegenteil, wirkt künstlich!!!

Grundregeln der Gesprächsführung: - förderliches Feedback

Die Schulleiterin gibt als „professionelle" Gesprächsleiterin ein förderliches Feedback.

Das Feedback ist eine nach vorne gerichtete lösungsorientierte, respektvolle Rückmeldung zum wahrgenommenen Verhalten

Feedback geben und nehmen kennzeichnet eine Haltung im professionellen Umgang miteinander

Die Trennung von Person, Rolle und Verhalten ist wesentlich (nicht „du bist", sondern „dein Verhalten in der Situation XXX war")

Feedback ist keine Einbahnstraße

Die Vereinbarung – das sichtbare Ergebnis

Ziele zu erreichen macht Erfolge sichtbar und Selbstwirksamkeit erfahrbar!

Vereinbarungen über Maßnahmen und Ziele als Ergebnisse von PE – Gesprächen betreffen die persönliche Entwicklung im beruflichen Kontext

Verbindliche Vereinbarungen

Verbindliche Vereinbarungen erfüllen drei wesentliche Funktionen:

- Sie machen das eigene Arbeiten und dessen Bedeutung deutlich.
- Sie geben Handlungsorientierung.
- Sie ermöglichen die fachliche und persönliche Weiterentwicklung im beruflichen Kontext.

Anhang 5:

Formular für das Gesprächsprotokoll

Von dem/der Gesprächsleiter/in wird ein einvernehmliches Protokoll erstellt, welches die wesentlichen Ergebnisse des Gesprächs einschließlich der vereinbarten Ziele dokumentiert. Nach Abschluss des Gesprächs, spätestens nach einer Woche, unterschreiben beide Gesprächsteilnehmer das Protokoll und erhalten je eine Ausfertigung (weitere Details in der Dienstvereinbarung §3).

Protokoll des Personalentwicklungsgesprächs			
Schule: Lehrer/in:		Schulleiter/in:	Datum:
Ergebnisse /Ziele:	Zeit-raum:	Maßnahmen zur Umsetzung/ Zielerreichung:	Meilen-stein:
Beschreiben Sie hier kurz die angestrebten Zustände, die Ergebnisse von Entwicklungsprozessen oder Vorhaben!	Bis wann soll das Ziel erreicht sein?	Nennen Sie hier die konkreten Schritte, die der Verwirklichung der Ziele dienen!	Termine, bis zu denen Maßnahmen erfolgt seien sollen!
Unterschrift der Lehrkraft		Unterschrift der/s Schulleiter/in (ggf. Mitglied der Schulleitung)	

Gute Vereinbarungen sind SMART formuliert

Spezifisch	Präzise beschrieben und abgegrenzt
Messbar:	Einhaltung ist nach klaren Kriterien feststellbar
Angemessen:	Sie sind stimmig, sinnvoll und nachvollziehbar
Realisierbar und Realistisch:	Sie sind mit den verfügbaren Mitteln erreichbar
Terminiert:	zeitlich begrenzt; Vereinbarung gilt für einen überschaubaren Zeitraum

Die Nachbereitung- zeitnah und systematisch

Leitfragen:

- Habe ich meine Gesprächsziele erreicht?
- Was lief gut?
- Was hätte besser sein können?
- Wie ist mein Gesamteindruck vom Ergebnis?
- Wurde das Protokoll einvernehmlich erstellt?

Die Schulleitung unterstützt bei Bedarf die Lehrkraft bei der Umsetzung der vereinbarten Arbeitsschwerpunkte, Maßnahmen etc..

Der Feedback-Bogen

- Ein Feedbackbogen für den Gesprächspartner ist hilfreich und sinnvoll (siehe Anlage).
- Der Feedbackbogen kann hilfreich bei der Implementierung von Personalentwicklungsgesprächen sein.

Evaluationsbogen nach einem strukturierten Personalentwicklungsgespräch für Kolleginnen und Kollegen

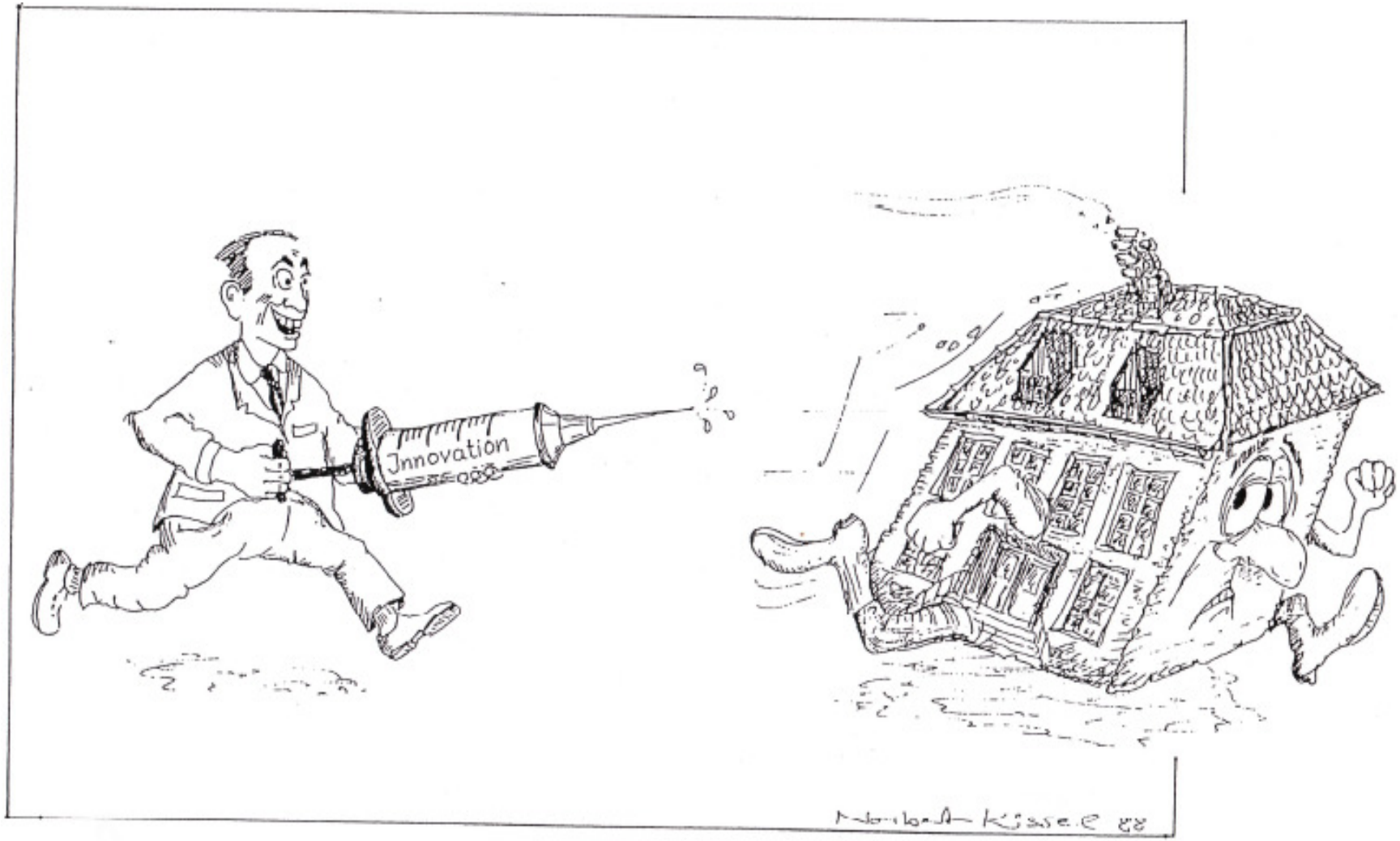
		trifft zu	trifft überwiegend zu	trifft teilweise zu	trifft nicht zu
1.	Die Wahl der Themen war gut.	☐	☐	☐	☐
2.	Die Themen sollten im Vorfeld noch besser abgesteckt sein, damit ich mich effektiver vorbereiten kann.	☐	☐	☐	☐
3.	Mein/e Gesprächspartner/in war gut vorbereitet.	☐	☐	☐	☐
4.	Mein Gesprächspartner kannte sich in meinem Arbeitsbereich gut aus.	☐	☐	☐	☐
5.	Ich hatte den Eindruck, dass ich auf das Gespräch gut vorbereitet war.	☐	☐	☐	☐
6.	Ich habe den Eindruck, dass die Schulleitung auf meine Wünsche eingehen wird.	☐	☐	☐	☐
7.	Wir haben einen Konsens über zukünftige Arbeitsschwerpunkte gefunden.	☐	☐	☐	☐
8.	Der Zeitumfang des Gespräches war angemessen	☐	☐	☐	☐
9.	Die Gesprächsatmosphäre war angenehm.	☐	☐	☐	☐
10.	Die Gesprächsführung der Schulleitung war gut.	☐	☐	☐	☐
11.	Das Mitarbeitergespräch habe ich als sinnvoll empfunden.	☐	☐	☐	☐
12.	Der Leitfaden „Mitarbeitergespräche" war gut.	☐	☐	☐	☐

Verbesserungsvorschläge / Zu Frage _____ möchte ich noch sagen ....

_____

_____

So nicht …



Aber so auch nicht…

Teil III:

Rollenspiel - Durchführung von Personalentwicklungsgesprächen

Arbeitsauftrag für die Gruppenarbeit:

Durchführung von Personalentwicklungsgesprächen

Die Schulleiterin/der Schulleiter der „Oberschule im Grünen" / führt Personalentwicklungsgespräche mit Frau Fröhlich und Herrn Ahrend entsprechend der vorliegenden Checklisten (siehe Broschüre des LIS) und der Rollenbeschreibungen.

Setting:
Gruppen zu je 3 Teilnehmerinnen/Teilnehmern
(1 Schulleiterin/Schulleiter, 1 Kollegin bzw. Kollege,
1 Beobachter/in).

Titel Broschüre LIS einfügen

Arbeitsauftrag für die Gruppenarbeit: (Berufsschule)

Durchführung von Personalentwicklungsgesprächen

Die Schulleiterin/der Schulleiter der “Berufsschule für Industrie- und Büroberufe“ führt Personalentwicklungsgespräche mit Herrn Bertram und Frau Hesse entsprechend des vorliegenden Leitfadens (s. Rollenbeschreibung).

Setting:
Gruppen zu je 3 Teilnehmerinnen/Teilnehmern
(1 Schulleiterin/Schulleiter, 1 Kollegin bzw. Kollege,
1 Beobachter/in).

1. Rollenkarten für Anna Fröhlich, Thomas Ahrend, Louis/e Braun der „Oberschule im Grünen"

2. alternativ
   Rollenkarten für Matthias Bergmann, Claudia Hesse, Louis/e Braun der „Berufsschule für Industrie- und Büroberufe"

Erste Gesprächsrunde:

Schulleiterin/'Schulleiter mit Frau Anna Fröhlich / Matthias Bertram (BS)
Gesprächsdauer: ca. 20 Minuten
nach 10minütiger Einzelvorbereitung auf der Basis der Rollenbeschreibungen und der Checklisten.

Danach Feedback des Beobachters an die Schulleiterin/den Schulleiter (10 min) nach den bekannten Feedback-Regeln.

Feedback-Regeln

Voraussetzungen für ein lernförderliches Feedback

Der Feedbackgeber erteilt das Feedback im Bewusstsein der eigenen Subjektivität – es gibt kein „richtig" oder „falsch"

- Der Feedbackgeber bezieht sich auf konkrete Wahrnehmungen und beschreibt diese
- Der Feedbackgeber konzentriert sich auf die Stärken, ohne die Schwächen auszulassen
- Der Feedbackgeber spricht in Ich-Botschaften und macht seine eigenen Werte transparent

Der Feedbacknehmer hört zu und stellt Rückfragen bei Unklarheiten

Mögliche Beobachtungspunkte für das Personalentwicklungsgespräch (Schulleiter/in)

1. Vorbereitung des Gesprächs
   - Organisatorisches, Sitzordnung, Ruhe, Leitfaden
2. Einstiegsphase
   - Nonverbal: (Sitzhaltung, Sitzordnung, Körperhaltung, Stimme)
   - Verbal: zeigt Transparenz hinsichtlich des Anlassens und des Ziels
3. Empathie
   - Akzeptanz des Gesprächspartners
   - Hält Blickkontakt
   - Umgang mit Wertschätzung
   - Verstärkt verbal
   - Verstärkt nonverbal
4. Gesprächsführung
   - Hört aktiv zu, stellt offene Fragen
   - Pflege der Beziehungsebene
   - Ausgewogene Problemlösung
5. Leiten
   - Hat Gesprächsführung in der Hand
   - Erkennbare Struktur des Gesprächsverlaufs
   - Stichhaltige und stringente Argumentation
   - Kann den Standpunkt des Gesprächspartners mit einbeziehen
   - Spricht Unklarheiten an
   - Nimmt Widersprüche und Unklarheiten auf
   - Kann negative Dinge klar aussprechen
   - Kritik bezieht sich auf konkrete Beobachtetes, gibt Impulse
6. Abschluss des Gesprächs
   - Transparente Zusammenfassung
   - Grad der Verbindlichkeit, Ausblick

Zweite Gesprächsrunde:

Schulleiterin/Schulleiter mit Herrn Thomas Ahrend/Claudia Hesse (BS) (nach Rollentausch):
(Lehrkraft wird Beobachter/ Beobachter wird Schulleiter, Schulleiter wird Lehrkraft)

Gesprächsdauer: ca. 20 Minuten
nach 10minütiger Einzelvorbereitung auf der Basis der Rollenbeschreibungen und der Checklisten.

Danach Feedback des Beobachters an die Schulleiterin/den Schulleiter (10 min) nach den bekannten Feedback-Regeln.

Auswertung des Rollenspiels (Plenum)

Leitfragen:

Was ist gut gelaufen?

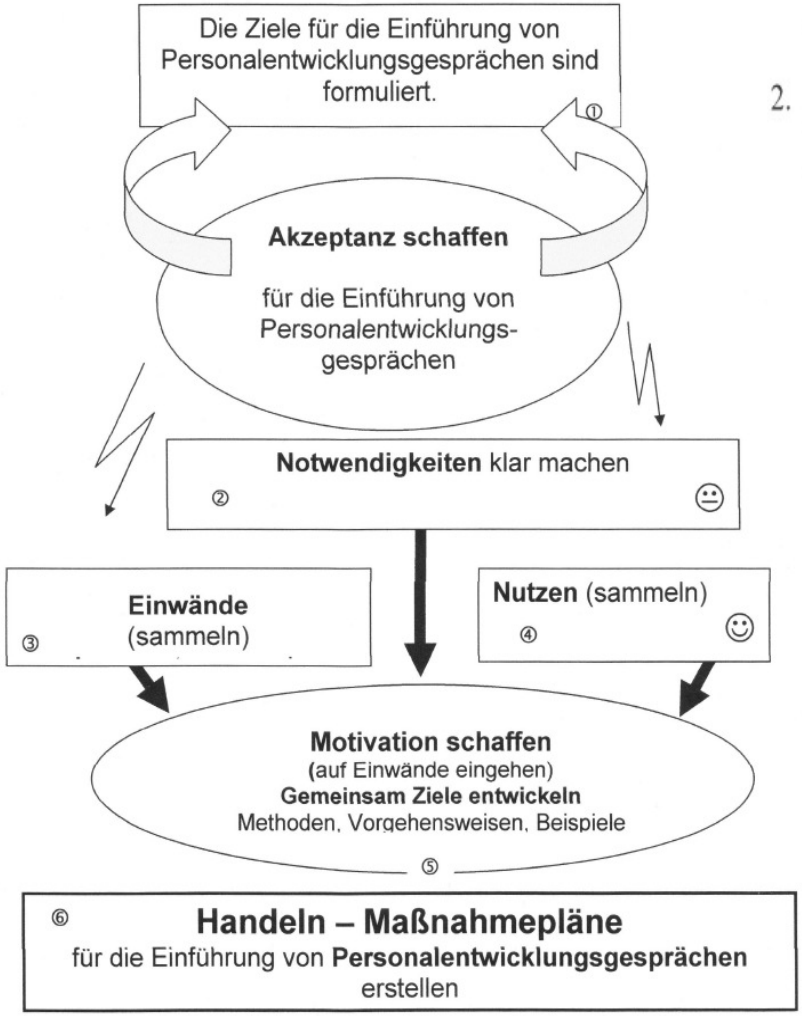
Welche Probleme und Schwierigkeiten traten auf?

War die stringente Planung eine Hilfe während des Gesprächs?

Werden Sie nach diesen Erfahrungen strukturierte Mitarbeitergespräche in Ihrem Kollegium einführen?

Einführung von Personalentwicklungsgesprächen – für Akzeptanz im Kollegium sorgen

Wie kann ich den Prozess der Einführung von Personalentwicklungsgesprächen erfolgreich gestalten?



Beachten Sie für den Akzeptanzbildungsprozess:

1. Umfassende Strategieüberlegungen sind wichtig (1) (Wo will ich hin? Wen nehme ich mit? Was will ich erreichen? Widerstände bedenken!)

2. Getrennte Bearbeitung des Themenbereiches **„Einwände (3)“** und des Themenbereiches **„Nutzen (4)“**. Diese Bereiche sollten schriftlich fixiert werden; es dient der Versachlichung.

Arbeitsauftrag: Akzeptanzbildung für die Einführung von PE-Gesprächen I

Von der Akzeptanzbildung zu Maßnahmeplänen

Ablaufplan:

1. Vorbereitung und Übung des Akzeptanzbildungsprozesses im Rollenspiel als simulierter Tagesordnungspunkt einer Dienstbesprechung.
   (Gespräche mit dem Personalausschuss haben stattgefunden, ein grundsätzliches Einverständnis liegt vor. Der Personalausschuss unterstützt die Behandlung des Themas im Rahmen einer DV.)

2. Bilden Sie drei Gruppen:
   1. SchulleiterIn mit KonrektorIn und 2 Moderatoren
   2. Befürworter
   3. Bedenkende

3. Stellen Sie als Schulleitungsteam die Notwendigkeit und die Zielsetzung der Einführung von Personalentwicklungsgesprächen vor.

Arbeitsauftrag: Akzeptanzbildung für die Einführung von PE-Gesprächen II

4. Argumentieren Sie als Gruppe Unterstützender für die Einführung von Personalentwicklungsgesprächen an der Schule.

5. Argumentieren Sie als Gruppe Bedenkender mit Einwendungen gegen die systematische Einführung von Personalentwicklungsgesprächen.

6. Zwei Moderatoren notieren auf Karten jeweils die Nutzenargumente und die Bedenkensargumente und fixieren diese an getrennten Moderationswänden.

7. Das Schulleitungsteam wägt die Argumente ab und schafft Motivation für die Etablierung von Personalentwicklungsgesprächen.

8. Das Schulleitungsteam stellt Maßnahmepläne zur Einführung von Personalentwicklungsgesprächen vor.

„Sehe ich weg oder kümmere ich mich darum?“ - Vom Umgang mit Qualitätsdefiziten

Vortrag von Ernst Jünke

Bremen, 16.01.2010

Fragen zum Umgang mit Qualitätsdefiziten: I

- Leitfrage: Was haben wir an unserer Schule für Vorkehrungen, um Qualitätsdefizite im Unterricht rechtzeitig zu erkennen und wirksam zu beseitigen?
- Gibt es explizite Kriterien für „ungenügende" Qualität? (Welche?)
- Welches sind die (Diagnose-) Kriterien, die als verbindliches Signal für einen Interventions-bedarf gelten?

Fragen zum Umgang mit Qualitätsdefiziten: II

- Gibt es ein Frühwarnsystem, das sicherstellt, dass Qualitätsdefizite rechtzeitig aufgedeckt werden?
- Gibt es ein Maßnahmenpaket für die Intervention bei festgestellten Defiziten? Wird die Umsetzung der Maßnahmen evaluiert bzw. kontrolliert? (Wie?)
- Was passiert (a) bei Nichteinhalten der Maßnahmen und (b) bei mangelnder Wirksamkeit?

5 Kernelemente eines Konzeptes zum Umgang mit gravierenden Qualitätsdefiziten

Kernelement 1: Inhaltliche Definition der gravierenden Qualitätsdefizite (Ebene Lehrperson)

- Suchtverhalten der Lehrperson
- Weltanschauliche Indoktrination im Unterricht (kulturelle/religiöse Übergriffe)
- Nachweisliches Nichterreichen der gesetzten (minimalen) Lernziele
- Einseitig leistungsorientierte Paukerschule; Vernachlässigung der Förderung von Sozial- und Selbstkompetenz
- Zynismus, verletzende Äußerungen gegenüber Schülerinnen und Schülern

Kernelement 1: Inhaltliche Definition der gravierenden Qualitätsdefizite (Ebene Schule) I

- Gewalttätigkeiten unter den Schülerinnen und Schülern führen zu einem angstbesetzten Schulklima
- Die Schule kommt ihrer Aufsichtspflicht nicht nach: Kinder werden unbeaufsichtigt gelassen oder unangekündigt nach Hause geschickt (beispielsweise wegen Stundenausfällen)
- Gravierende Defizite auf der Ebene Lehrperson werden von der Schulleitung nicht erkannt und nicht wirksam angegangen

Kernelement 1: Inhaltliche Definition der gravierenden Qualitätsdefizite (Ebene Schule) II

- Demotivierende Arbeitsbedingungen führen zu hohen Krankheitsraten und Fluktuationsraten von Lehrpersonen

- Fehlende Anpassung an wichtige gesellschaftliche Entwicklungen; Resistenz gegenüber berechtigten Ansprüchen von außen (Abschottung, Abwertung der schulexternen Anspruchsberechtigten)

Leitfragen zur Identifizierung von gravierenden Qualitätsdefiziten

- Was sollte an meiner Schule auf der Ebene der „Lehrperson" nicht vorkommen?
- Was sollte an meiner Schule auf der Ebene der „Schule" nicht vorkommen?
- Bei welchen Vorkommnissen würden die Lehrerschaft, die Eltern, die Schulbehörden erwarten, dass die Schulleitung interveniert und ultimativ Maßnahmen ergreift?

Viel Erfolg und viel Spaß

Methodischer Vorschlag: Beantwortung der Fragen mit der Methode des World-Cafes. Schulformbezogene Gruppen (GS/Sek I/Sek 2)

Kernelement 2: Institutionalisierung eines wirksamen Frühwarnsystems

Instrumente eines Frühwarnsystems

- Feedbackinstrumente für die handelnde Lehrperson (Schüler- u. Elternfeedback, kollegiales Feedback)
- Direkter Kontakt zwischen Schulleitung und den Betroffenen im Schulalltag (die Pause im Lehrerzimmer)
- Rückmeldesysteme (Befragungen zur Zufriedenheit von Schülern, Eltern u. Betrieben)
- Systematisches Beschwerdemanagement
- Externe Schulevaluation

Kernelement 3: Festlegung eines Systems von abgestuften Interventionsmaßnahmen

Stufe 1:

Ein Defizitverdacht liegt vor (z. B. aufgrund von Beschwerden)

Schwerpunkt der Maßnahmen:

- Überprüfung der Defizithinweise
- Klärung der möglichen Problemursachen
- Gemeinsame Vereinbarung von Entwicklungsmaßnahmen mit den betroffenen Personen (empfehlender Charakter)

Kernelement 3: Festlegung eines Systems von abgestuften Interventionsmaßnahmen

Stufe 2:

Der Defizitverdacht erhärtet sich (Beschwerden dauern an, häufen sich)

Schwerpunkt der Maßnahmen:

- Systematische Bestandsaufnahme der Defizitindikatoren
- Anordnung von Entwicklungsmaßnahmen (erhöhter Verbindlichkeitsanspruch)
- Kontrolle der Maßnahmenumsetzung/Über-prüfung der Wirksamkeit bzgl. Defizitbeseitigung

Kernelement 3: Festlegung eines Systems von abgestuften Interventionsmaßnahmen

Stufe 3 (1):

Uneinsichtigkeit/Reaktionsunfähigkeit

Schwerpunkt der Maßnahmen:

- Einbeziehung einer externen Person in die Problemdiagnostik
- Ultimative Einforderung einer Problemlösung (Maßnahmenanordnung mit Erfolgsindikatoren und Termin)

Kernelement 3: Festlegung eines Systems von abgestuften Interventionsmaßnahmen

Stufe 3 (2):

Uneinsichtigkeit/Reaktionsunfähigkeit

- Schriftliche Dokumentation des Vorgehens
- Information der zuständigen übergeordneten Instanz
- Ausführliche Darlegung der drohenden Sanktionen

Kernelement 3: Festlegung eines Systems von abgestuften Interventionsmaßnahmen

Stufe 4:

Ergreifen von Sanktionen

Schwerpunkt der Maßnahmen:

- Einschränkung des Pensums, Verschiebung des Arbeitsschwerpunktes

Kernelement 4: Festlegung von Maßnahmen zum Schutz der Lehrperson

Voraussetzung: Hohe Vertraulichkeit

- Möglichkeit einer unabhängigen Diagnose (Abwehr von vorgefassten Meinungen)
- Transparenz des Prozesses - Vorgehensweise muss im Voraus bekannt sein:
  - Kriterien für gravierende Defizite
  - Verlauf des Standardprozesses
  - Vorgesehene Interventionsstufen- u. Maßnahmen
  - Vorgesehene Schutzmaßnahmen zugunsten der betroffenen Lehrperson

Kernelement 5: Aufbau eines funktionsfähigen Dokumentationssystems

Leitende Fragen:

1) Was wird von wem schriftlich festgehalten?

2) Wo werden die Unterlagen aufbewahrt?

3) Wird Drittpersonen Einblick in die Unterlagen gewährt, und wenn ja, unter welchen Bedingungen?

Literatur

- Allgemein:
- Buchen/Rolff: Professionswissen Schulleitung,Kapitel Personalmanagement S. 450 ff
- Busemann, Oelkers, Rosenbusch (Hrsg.) Eigenverantwortliche Schule – ein Leitfaden, Köln 2007, Kapitel Personalentwicklung
- Landesinstitut für Schule, Referat Personalentwicklung: PE-Gespräche führen, Handlungshilfen für Schulleitungen, Bremen 2009
- Landesinstitut für Schule, Referat Personalentwicklung, Startsprung in den Beruf – Berufseingangsphase in Bremen, Bremen 2009
- Landwehr/Peter: Umgang mit Qualitätsdefiziten, in: Steuerung des Qualitätsmanagements durch die Schulleitung, Heft 4, Seite 42 – 54, HEP-Verlag, Bern 2008

- Zum Thema Großgruppenmethoden:

  M. Schratz: Das World Cafè- eíne wirksame Methode zur Vernetzung von Wissen in großen Gruppen, In; Journal s.e 1/2006

Lesehinweise für BS 7: Die Schule als (besondere) Organisation zielgerichtet entwickeln

- **Horster, L.: Changemanagement und Organisationsentwicklung, S. 229-293**
- **Rolff, H.-G.: Schulentwicklung, Schulprogramm und Steuergruppe, S. 296-264**
- **Philipp, E.: Teamentwicklung, S. 728-751**

Quelle: Buchen & Rolff (Hrsg.). Professionswissen Schulleitung.