

## C 2.47

### Personalentwicklung

# Personalentwicklung ist Chefsache

Elke Dragendorf, Leitende Oberschulrätin i. R., Supervisorin, Organisationsentwicklung, Coaching (DGSP)



© Klaus Vecifetr/DigitalVision

Als Schulleitung sind Sie mit wachsenden Herausforderungen im Bereich des Personalmanagements konfrontiert: Lehrermangel, Quereinsteigende, steigende Arbeitsbelastung im Kollegium und ggf. ein hoher Krankenstand. Der Beitrag gibt Ihnen Tipps und Hinweise für die Planung von Personalentwicklungsmaßnahmen. Darüber hinaus enthält er Anregungen zum Aufbau einer erfolgversprechenden Kommunikationskultur im Kollegium und zur Gestaltung eines nachhaltigen Personalentwicklungskonzepts.

---

#### KOMPETENZPROFIL

- Zielgruppe:** Schulleitungen
- Schlüsselbegriffe:** Empathie, Kommunikation, Selbstevaluation, Weiterqualifizierung, Wertschätzung
- Einsatzfeld:** Personalentwicklung
- Thematische Bereiche:** Schulentwicklung, Schulqualität
-

## Inhaltsverzeichnis

<b>1. Es gibt so viele Hürden</b>	<b>3</b>
<b>2. Was braucht eine Schulleitung, um ein erfolgreiches Personalmanagement in Angriff zu nehmen?</b>	<b>3</b>
2.1 Berechtigte Absicht – unbefriedigendes Ergebnis	5
2.2 Das eigene Kommunikationsrepertoire als Schulleitung kennen und bewusst einsetzen	5
2.3 Die Stärken des Kollegiums nutzen – die Schwächen als Herausforderung und als Chance sehen	7
2.4 Spannungen zwischen unterschiedlichen Aufgabebereichen erkennen und an ihrer Reduzierung arbeiten	8
2.5 Den Neuen den Weg ebnen	9
2.6 Instrumente zur Personalentwicklung verankert einsetzen	10
2.7 Selbstevaluation fördern – Vorbild sein	11
2.8 Professionelle Distanz wahren	12
2.9 Heiße Eisen gezielt und professionell anpacken	14
2.10 Eine wertschätzende Kommunikationskultur einführen	15
2.11 Die Weiterqualifizierung des Kollegiums in den Blick nehmen	15
2.12 Kolleginnen und Kollegen zur Partizipation an Schulentwicklungsprozessen und zur Übernahme von Verantwortung ermutigen	16
<b>3. Fazit</b>	<b>17</b>

## 1. Es gibt so viele Hürden

Wenn es im Gespräch mit Schulleitungen um das Thema Personalentwicklung geht, nennen Schulleiterinnen und Schulleiter häufig die gleichen Probleme. Sie wollen zwar den Dampf der Schule zum Wohle der Kinder und zur Zufriedenstellung der Eltern so steuern, dass alle Kinder maximal gefördert werden und sich an der Schule wohlfühlen, jedoch fällt die Realisierung nicht immer leicht. Wenn sich beispielsweise zeigt, dass

- nicht ausreichend Kolleginnen und Kollegen zur Abdeckung des Lehrplans zur Verfügung stehen,
  - zunehmend mehr Quereinsteigerinnen und Quereinsteiger in die Schulen kommen, die eine intensive Betreuung benötigen,
  - Kolleginnen und Kollegen unglücklich mit dem Schülereinstrom oder den an sie gestellten Anforderungen sind,
  - der Krankenstand nach oben geht,
  - die Arbeitsbelastung steigt,
- dann steht die Schulleitung vor großen Herausforderungen.

Die Zeit für wertschätzende Gespräche zur umsichtigen Klärung von Konflikten und zum bedachten Umgang mit Fehlern verringert sich. Die Strukturierung von Arbeitsprozessen und die Förderung der Professionalisierung des Kollegiums bleiben trotz diesbezüglich guter Absichten so manches Mal auf der Strecke.

## 2. Was braucht eine Schulleitung, um ein erfolgreiches Personalmanagement in Angriff zu nehmen?

Sie werden vielleicht sagen, dass Sie zuallererst eine ordentliche Ausstattung benötigen, dass Sie Arbeitsbedingungen für Ihr Kollegium brauchen, die ihm eine maximale professionelle Entfaltung ermöglichen. Hin und wieder werden Sie sich auch wünschen, dass der eine oder andere Kollege bzw. die Kollegin lieber den Einsatzort wechseln sollte, weil er oder sie sich unwohl, vielleicht auch überfordert mit der Situation an der Schule fühlt oder einfach nicht ins Kollegium passt.

In diesem Zusammenhang werden Sie ggf. auch der Meinung sein, dass Ihre Schulverwaltung eine gewisse Verantwortung dafür trägt, dass nicht alles so läuft, wie es sollte. Diese Einstellung mag nicht unbegründet sein, jedoch sollten Sie, um ein gutes Arbeitsklima zu erzeugen und die Professionalität Ihres Kollegiums zu fördern nicht darauf warten, bis alle Voraussetzungen von außen dafür geschaffen sind. Mit den bereits vorhandenen Instrumenten zur

Personalentwicklung können Sie viel bewegen. Wenn Sie diese systematisch nutzen, helfen Sie sich und Ihrem Kollegium dabei, mehr Professionalität zu erlangen.

Wünsche und Bitten an die zuständige Schulaufsicht sollen dabei nicht unter den Tisch fallen, aber sie sollen auch kein Hinderungsgrund für den Einstieg in eine systematische Personalpolitik sein, für die es zuallererst einmal eine genaue Planung geben muss:

- Welche Personalmanagementstrategien sind in meinem Bundesland vorgeschrieben (z. B. Regelbeurteilungen, Personalentwicklungsgespräche, Zielorientierungsgespräche)?
- Wie stehe ich selbst zu diesen Strategien (ohne Identifikation mit einer Maßnahme kann diese nicht erfolgreich umgesetzt werden)?
- Mit wem müsste ich mich über das Thema austauschen, um zu einem Konzept zu kommen, hinter dem ich stehen kann?
- Wie kommuniziere ich die Strategien, die zur Anwendung kommen, mit meinem Kollegium?
- Wie evaluiere ich den Erfolg der Maßnahmen?

Es gibt nicht wenige Schulleitungen, die sich auf ihre Aufgaben im Rahmen eines Qualifizierungsprogramms konzentrieren. Sie kennen Instrumente zur Personalentwicklung und haben sie während ihrer Qualifizierung ggf. in Rollenspielen oder parallel zur Qualifizierung an ihrer Schule ausprobiert. Die Voraussetzungen dafür, dass jede Schule über ein transparent kommuniziertes Personalentwicklungskonzept verfügt, sind also häufig nicht schlecht.

Erfolgreiches Personalmanagement sollte dazu führen, dass Kolleginnen und Kollegen

- sich der eigenen Stärken und Schwächen bewusst sind,
- ihre Klientel kennen und adressatengerecht mit ihr arbeiten,
- Weiterentwicklungsbedarfe – wenn erforderlich mit Unterstützung – ausmachen und in Angriff nehmen,
- sich mit der Arbeit in ihrer Einrichtung identifizieren,
- teamfähig sind und sich mit ihren Visionen und Wünschen in die schulischen Planungs- und Kommunikationsprozesse einbringen.

Eine Schulleitung, die ihr Kollegium dabei erfolgreich fördern und unterstützen möchte, sollte neben der Strukturierung und Umsetzung des Personalmanagementprozesses den Mitarbeiterinnen und Mitarbeiterinnen vor allem ein Vorbild sein.

## 2.1 Berechtigte Absicht – unbefriedigendes Ergebnis

Eine neue Schulleitung ärgert sich darüber, dass die Kolleginnen und Kollegen nach dem Klingeln nur ganz gemächlich aus dem Lehrzimmer aufbrechen. Sie schaut sich das eine Weile an. Eines Tages platzt ihr der Kragen und sie geht ins Lehrzimmer. Auf die Uhr zeigend spricht sie sichtlich verärgert in den Raum: „Kolleginnen und Kollegen, es hat zum Beginn des Unterrichts geklingelt“. Die Lehrkräfte gehen murrend an ihr vorbei. Vielleicht sind sie sich eines Fehlverhaltens bewusst, vielleicht auch nicht, weiß sie der letzten Überzeugung sind, dass sie das Lehrzimmer zum aus ihrer Sicht frühestmöglichen Zeitpunkt verlassen. In jedem Fall haben sie von ihrer neuen Schulleitung eine solche Reaktion nicht erwartet. Sie sind davon ausgegangen, dass die Schulleitung erst einmal ihre Leistungen und nicht ihre Pünktlichkeit sieht.

Oder aber ein Kollege nimmt seine Pausenaufsicht auf dem Hof immer wieder zeitverzögert wahr. Die Schulleitung ruft ihn auf dem Flur an: „Haben Sie Ihre Pausenaufsicht vergessen?“ Der Kollege antwortet: „Nein, habe ich nicht!“ und geht wütend auf den Hof, um seine Aufsicht wahrzunehmen. Er hat es ziemlich weit von seinem Klassenraum zum Hof und lässt sich häufig am Ende des Unterrichts noch auf individuelle Gespräche mit Schülerinnen und Schülern ein. Er hat also nicht aus Bequemlichkeit seine Aufsicht verspätet begonnen und fühlt sich nicht verpflichtet, sich um Schülerinnen und Schüler umgehend zu kümmern, wenn er spürt, dass etwas nicht in Ordnung ist, missachtet, weiß aber natürlich auch, dass Aufsichten pünktlich wahrgenommen werden müssen.

## 2.2 Das eigene Kommunikationsrepertoire als Schulleitung kennen und bewusst einsetzen

In beiden Fällen ist die Schulleitung zurecht verärgert. Unterricht sollte rechtzeitig nach dem Klingeln beginnen und Pausenaufsichten müssen pünktlich wahrgenommen werden, aber in der Regel sind spontane Äußerungen, insbesondere dann, wenn im Vorfeld Enttäuschung und Wut aufgestaut wurden, keine gute Voraussetzung für eine erfolversprechende Kommunikation, die auf Verhaltensänderungen abzielt. Auch über kritische Themen diskutiert es sich leichter mit Empathie und einer positiven Grundeinstellung allen Kolleginnen und Kollegen gegenüber. Die Schulleitung sollte ihrem Kollegium nicht automatisch unterstellen, dass es aus Absicht fehlerhaft handelt, sondern Neugierde dafür entwickeln, woran es liegen könnte, dass etwas nicht so läuft, wie es sollte. Das Personal merkt genau, wenn Leitungskräfte ein echtes Interesse an ihm verspüren und nicht vorschnell urteilen. In den obigen Beispielen könnte Schulleitung versuchen, durch Fragen an das Kollegium herauszufin-

### **Dieses Werk ist Bestandteil der RAABE Materialien**

Das Werk ist urheberrechtlich geschützt. Die Dr. Josef Raabe Verlags-GmbH erteilt Ihnen für das Werk das einfache, nicht übertragbare Recht zur Nutzung für den privaten und schulischen Gebrauch. Jede Nutzung in anderen als den gesetzlich zugelassenen Fällen bedarf der vorherigen schriftlichen Einwilligung des Verlags. Hinweis zu § 52a UrhG: Das Werk oder Teile hiervon dürfen nicht ohne eine solche Einwilligung eingescannt und in ein Netzwerk eingestellt werden. Dies gilt auch für Intranets von Schulen und sonstigen Bildungseinrichtungen, wobei die durch den § 60a UrhG erlaubten Nutzungen davon ausgenommen sind. Darüber hinaus sind Sie nicht berechtigt, Copyrightvermerke, Markenzeichen und/oder Eigentumsangaben des Werks zu verändern.

Die Dr. Josef Raabe Verlags-GmbH übernimmt keine Haftung für die Inhalte externer Internetseiten, auf die in dem Werk verwiesen wird.

Falls erforderlich wurden Fremdrechte recherchiert und ggf. angefragt.

## Der RAABE Webshop: Schnell, übersichtlich, sicher!



### Wir bieten Ihnen:



Schnelle und intuitive Produktsuche



Übersichtliches Kundenkonto



Komfortable Nutzung über  
Computer, Tablet und Smartphone



Höhere Sicherheit durch  
SSL-Verschlüsselung

**Mehr unter: [www.raabe.de](http://www.raabe.de)**