

Texte

Texte

Text M4-A2 - Fragen, die der Direktor beantworten muß

Personalbestandsanalyse:

Wie viele Lehrer und Mitarbeiter des nichtlehrenden Personals sind zur Zeit vorhanden beziehungsweise werden aufgrund bereits feststehender Veränderungen zu welchem Zeitpunkt vorhanden sein?

Personalbedarfsbestimmung:

Wie viele Lehrer und Mitarbeiter des nichtlehrenden Personals welcher Qualifikation werden aufgrund der vorgegebenen Sachaufgaben zu welchem Zeitpunkt benötigt?

Personalbeschaffung:

Wie können und sollen zusätzlich benötigte Lehrer auf dem externen Arbeitsmarkt (Einstellung) oder auf dem schulsysteminternen Arbeitsmarkt (Versetzung, Abordnung) gewonnen werden?

Personalentwicklung:

Wie können und sollen die Fähigkeiten der Lehrer im Hinblick auf den bestehenden beziehungsweise den zukünftigen qualitativen Personalbedarf erhöht werden?

Personalfreisetzung:

Wie kann überzähliges Personal an einer Schule unter Berücksichtigung sozialer Gesichtspunkte - z. B. über Abordnung oder Versetzung - abgebaut werden?

Personalveränderung:

Wie soll zwischen den alternativen Möglichkeiten zur Personalveränderung (Beschaffung, Entwicklung, Freisetzung) entschieden werden?

Personaleinsatz:

Wie können und sollen die Lehrer entsprechend ihren Fähigkeiten und entsprechender Sachaufgaben eingesetzt werden?

Personalführung:

Wie soll das Verhältnis zwischen Schulleiter (als Vorgesetzter) und Lehrkräften im Hinblick auf eine weitergehende Integration von Schul- und Individualzielen ausgestaltet werden?

Text M4-A3 - Übungsbeschreibung zur Qualitativen Personalbestandsbestimmung

Die Teilnehmer sitzen in einem Stuhlkreis. Jeder hat eine Anzahl blauer und grüner Zettel zur Verfügung.

Schritt 1: Die eigenen Spezialitäten notieren

"Überlege dir, was du besonders gut kannst, welche beruflichen Aufgaben/Situationen dir besonders gut liegen. Denke dabei an deine Unterrichtsführung, an (fach)didaktische Materialien, an pädagogische Führungssituationen in deinem Unterricht, an die Zusammenarbeit mit Eltern oder Kollegen, an deine Rolle in Schulentwicklungsvorhaben, an andere Fähigkeiten - auch an solche, die vielleicht bisher kaum zum Tragen kamen.

Notiere dir alle deine Spezialfähigkeiten auf je einen **blauen** Zettel.

Lege dann deine blauen Zettel umgedreht (Schrift nach unten) vor dir auf den Boden."

Schritt 2: Spezialitäten von Kollegen notieren

"Was weißt du über die besonderen Fähigkeiten anderer? Wandere mit deinem Blick über die Gesichter in der Runde und wähle dann einen Kollegen aus, den du gut kennst. Notiere auf **grüne** Zettel dessen/deren Spezialitäten. Bringe dann den/die Zettel zu dieser Person hin und lege sie ihr, Schrift nach unten, vor die Füße.

Gehe an deinen Platz zurück und wiederhole den Vorgang mit einem anderen Kollegen. Das wiederholst du für möglichst viele Kollegen, bis die Zeit abgelaufen ist oder dir nichts mehr in den Sinn kommt."

Schritt 3: Bescherung

Auf das Zeichen des Moderators drehen nun alle Gruppenmitglieder ihre blauen und grünen Zettel um.

"Lies nun die Bescherung, die da vor dir liegt. Vergleiche die blauen und die grünen Zettel. Freue dich an der (vielleicht unerwarteten) Anerkennung deiner Spezialitäten. Wundere dich vielleicht über Zuschreibungen, die du selbst dir nicht gemacht hast - und über selbst wahrgenommene Fähigkeiten, die offenbar außer dir noch jemand erkannt hat."

Schritt 4: Fähigkeiten zur Verfügung stellen

"Wähle jetzt aus deinen blauen und grünen Zetteln diejenigen Fähigkeiten aus, welche du dem Spezialitäten-Inventar der Schule zur Verfügung stellen möchtest.

Das bedeutet zweierlei:

- **Du stehst öffentlich zu diesen besonderen Fähigkeiten.**
- **Du erklärst damit, dass andere dich darauf ansprechen und bei Bedarf diese deine Fähigkeiten nutzen dürfen (Unterlagen, Beratung, Tipps, Sonderaufgaben).**

Nimm diejenigen Fähigkeiten, die du lieber für dich behalten willst, zu dir. Lasse die 'öffentlichen' liegen." (Variante: "Hänge sie an die Pinnwand.")

Schritt 5: Vernissage des Spezialitäten-Inventars

Die Gruppenmitglieder schreiben nun noch ihren Namen zu ihrem Inventar und begeben sich anschließend auf die Besichtigung der Zettel-Ausstellung.

Die Schulleitung sammelt am Ende die Zettel ein und erstellt damit eine öffentlich zugängliche Liste oder Kartei.

Schritt 6: Das Auswertungsgespräch

In der Auswertung geben die Teilnehmer Rückmeldungen

1. zum Verfahren
2. und Ergebnis.

Sollten einzelne Gruppenmitglieder nur wenig Feedback auf den grünen Zetteln bekommen haben, so muss im Auswertungsgespräch zunächst Platz für ihre Gefühle und ihren Kommentar dazu da sein.

Das Problem ist praktisch nie, dass die betroffene Person keine besonderen Fähigkeiten hätte, sondern dass sie diese bisher nicht sichtbar gemacht hat.

Deshalb sollte in einem solchen Fall die Gruppe in der Auswertung erörtern, wie diese Person ihre Fähigkeiten besser zeigen und zur Verfügung stellen kann. Dies kann zu einem wohltuenden Klärungs- und Integrationsprozess beitragen.

Texte M4-A5

Text M4-A5 - Diagnose- und Planungshorizontmatrix

Kollegium	A	B	C
Mehrere	D	E	F
Einzelne	G	H	I
	Quakifikation sofort nachbessern	Qualifikation kurzfristig anpassen	Vorausschauend qualifizieren



Das Raster kann zu einer Diagnose des Ist - Standes eingesetzt werden:

- Wie ist der Qualifikationsstand an der Schule einzuschätzen?
 - Für das Kollegium?
 - Für Gruppen von Lehrern, z.B. alle Lehrer eines Faches?
 - Für Einzelne?
- Wo wird deutlich, dass Qualifikationen fehlen, die sofort ermittelt werden müssen?
- Wo müssen kurzfristig fehlende Qualifikationen vermittelt werden?
- Welcher Qualifikationsbedarf ist langfristig absehbar?

Diese Diagnose ist mit einer Bewertung verbunden, weil die Personalentwicklung umso günstiger gestaltet werden kann, je stärker vorausschauend qualifiziert wird und je weniger Nachbesserung oder kurzfristige Anpassung der Qualifikationen erforderlich ist.

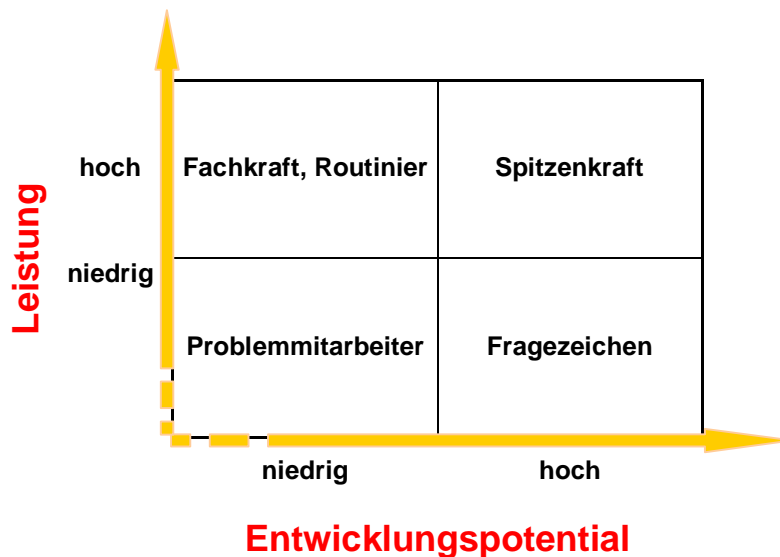
Das heißt für die einzelnen Felder des Rasters:

- In den Feldern A, D, G hat das Qualifikationsdefizit bereits zu deutlichen Problemen in Form von mangelnder Arbeitsqualität und -effektivität geführt.
- In den Feldern B, E, H kann die kurzfristige Anmeldung von Qualifizierungsbedarf dazu führen, dass externe Ressourcen in Anspruch genommen werden müssen und dass Kapazitätsprobleme auftreten, weil nicht der gesamte Bedarf in einer vertretbaren Weise kurzfristig abgedeckt werden kann.
- Die Felder C, F, I ermöglichen eine abgestimmte Planung und eine effektive Nutzung der eigenen Ressourcen und Kapazitäten.

Text M4-A5 - Personalportfolio

Das Personalportfolio ist ein Instrument, das ausgehend vom gegenwärtigen Leistungsverhalten die Entwicklungsmöglichkeiten und das Entwicklungspotenzial eines Mitarbeiters darstellt. Es besteht aus zwei Teilen:

- einem Portfolio-Bogen, in dem der gegenwärtige Entwicklungsstand und das Entwicklungspotenzial eingetragen werden,
- einer Liste von Bewertungskriterien, die dem Vorgesetzten Hinweise zur Bestimmung des gegenwärtigen oder zu erwartenden Leistungspotenzials des Mitarbeiters gibt.



Vorteile des Personalportfolios:

- **Einfache Handhabung:** Eine komplexe Situation wird so reduziert, dass dann eine Orientierung ermöglicht wird.
- **Verwendbarkeit:** Personalportfolios können als Beurteilungs-, Analyse- und Planungsinstrument verwandt werden.

Nachteile des Personalportfolios:

- **Beschränktheit:** Zwei Dimensionen reichen für eine ganzheitliche Leistungseinschätzung nicht aus.

- **Fehlende Eindeutigkeit:** Woran will ich genau festmachen, dass ein Lehrer ein hohes Entwicklungspotenzial hat?
- **Gefahr der Etikettierung:** Z. B. wird einem Lehrer, dessen Entwicklungspotenzial als gering eingeschätzt wird, dann im weiteren Umgang genau diese Eigenschaft immer wieder zugeschrieben.

Von daher ist es wichtig, das Personalportfolio lediglich als eine Basis für eine intuitive Einschätzung des Entwicklungsstandes und des Entwicklungspotenzials zu nutzen, die dann im Gespräch mit der Lehrkraft präzisiert wird. Damit wird sie für den Schulleiter selbst klarer, aber auch für den Lehrer transparenter und eröffnet dann eher Möglichkeiten, gezielte Personalentwicklungsmaßnahmen zu diskutieren und vorzusehen, die für die jeweilige Person bzw. Personengruppe passen. Dabei kommt es vor allem darauf an, die Entwicklungspotenziale zu nutzen, indem den Spitzenkräften genügend Gestaltungsspielräume ermöglicht und den „Fragezeichen“ Aufgaben und Herausforderungen geboten werden, bei denen sie ihre bisher ungenutzten oder unklaren Entwicklungspotenziale identifizieren und einbringen können. Der positive Ertrag für die Schule ist vor allem bei den „Fragezeichen“ hoch, wenn es gelingt, das hohe Entwicklungspotenzial in hohes Leistungsverhalten umzusetzen.

Tipps zum Bearbeiten

Mitarbeiter-Typ	Charakterisierung	Was tun Sie als Direktor?
Fachkraft/ Routinier	Fühlt sich der Organisation stark verbunden, ist Experte in seinem Gebiet, verfügt aber über eine geringe Entwicklungsfähigkeit	Vorhandene Fähigkeiten und Stärken voll nutzen und überlegen, ob und ggf. welche Fortbildungsmaßnahmen angebracht sind, lateral befördern, etwa in neuen Projektgruppen oder als Fachkoordinator einsetzen
Problem-Mitarbeiter	Zeigt weder hohe Leistung noch Entwicklungsmotivation	Mögliche Problemursachen in der Schule klären, klares Änderungsverlangen äußern; falls das Aufzeigen von Entwicklungsmöglichkeiten langfristig erfolglos bleibt, sollte man versuchen, sich von ihnen zu trennen
Fragezeichen	Zeigt bei mäßiger Leistung ein hohes Entwicklungspotenzial, wobei jedoch eine relativ geringe Verbundenheit zur Schule besteht und die Gefahr der Fluktuation gegeben ist	Erweiterung der Aufgaben durch zusätzliche Aufgaben, die als Bereicherung und Anreiz erfahren werden; Bindung zur Schule durch Anerkennung, Unterstützung bei der Karriereplanung und Einbindung in kollegiale Kooperation erhöhen
Spitzenkraft	Zeigt hohe Motivation bei hoher Leistung und ist bereit, der Schule ihr Fähigkeitspotenzial zur Verfügung zu stellen (hohes Engagement)	Weitere Motivations- und Anreizsysteme entwickeln; Beförderungs- und Karrierewege aufzeigen; Aufgaben vorsehen, die Leitungs- und Managementenerfahrungen ermöglichen

Text M4-A5 - Maßnahmen in der Personalentwicklung

1. Unterstützung bei der Einarbeitung in neue Aufgaben

In der Schule dienen diese Maßnahmen dazu, die Einbindung eines neuen Kollegen zu unterstützen. Dabei ist diese Einbindung zum einen in fachlicher Hinsicht (Vermittlung schulspezifischer Arbeitsschwerpunkte usw.), aber auch im Blick auf die Organisation (Welche Konferenzen gibt es, wie laufen Entscheidungsprozesse?) und insbesondere im Blick auf das soziale Netzwerk (Wen kann ich bei Problemen ansprechen, wie sind Fronten verteilt?) wichtig. Ein neuer Lehrer muss lernen, sich in einer neuen Lebenswelt zurecht zu finden: Was darf ich, was darf ich nicht, was sind Tabus? Was sind die geheimen Regeln, an die sich jeder halten muss?

Möglichkeiten:

- Einführungsgespräche mit dem Schulleiter
- Vermittlung eines Ansprechpartners, der den neuen Lehrer bei der Einarbeitung unterstützt
- Einführung in das Schulprogramm, die sich daraus ergebenden Schwerpunkte der pädagogischen Arbeit und die Arbeitsplanung der Schule
- Einführung in bestehende Konferenzen und Besprechungen
- Einbindung in informelle Gruppen
- Information über Regeln und Ablaufprogramme, Konferenzbeschlüsse usw.

2. Bildungs- und Unterstützungsmaßnahme im Blick auf Reduzierung oder Beendigung der Berufstätigkeit

Hierbei geht es um Maßnahmen, die den vorübergehenden oder endgültigen Berufsausstieg vorbereiten und begleiten, z. B.

- Berücksichtigung gesundheitlicher Beeinträchtigung beim Unterrichtseinsatz
- Gestaltung der Verabschiedung aus dem Dienst

Bei **Versetzungen** an eine andere Schule geht es darum, die Übergabe zu gestalten:

- Wer übernimmt im folgenden Schuljahr die Klassen, in denen die Lehrkraft unterrichtet hat?
- Wie ist der Lernstand in diesen Klassen?
- Welche Schüler brauchen in besonderem Maß eine unterrichtliche oder erzieherische Förderung?
- Welche Arbeitsweisen sind eingeführt? Welche Unterrichtsmethoden wurden eingesetzt?

Zudem sollte der Schulleiter an der abgebenden Schule der Lehrkraft eine Leistungsrückmeldung geben:

- Welche Stärken und welches Potenzial weist sie auf, die sie an ihrer neuen Schule einbringen sollte?
- Welche Probleme - im Hinblick auf die Unterrichtsgestaltung und das Klassenmanagement, aber auch im Hinblick auf die kollegiale Kommunikation und kollegiale Konflikte - sollten geklärt werden? In welcher Weise können dazu andere Handlungsstrategien entwickelt werden? Wie kann die Versetzung als Chance wahrgenommen werden, an der neuen Schule solche Probleme und Konflikte zu vermeiden?

Der Schulleiter der aufnehmenden Schule sollte entsprechend Stärken, Motivation, Interessen, Erwartungen, Unterstützungsbedarf und die Bereitschaft, zum Erfolg ihrer Arbeit selbst beizutragen, mit der Lehrkraft klären:

- Worin sieht die Lehrkraft ihre Stärken?
- Für welche Aufgaben ist sie motiviert? Wie möchte sie unterrichtlich eingesetzt werden?
- Was braucht sie, um ihre Arbeit wirksam und für sie zufriedenstellend machen zu können?
- Was kann und will sie selbst dazu beitragen, dass sie wirksam und mit ihrer Arbeit an der neuen Schule zufrieden ist?

3. Unterstützung während der Arbeitstätigkeit

Hierbei handelt es sich um Maßnahmen, die unmittelbar im Zusammenhang mit konkreten Aufgaben stehen. Dabei werden im wesentlichen drei Ansätze unterschieden:

a) Selbststudium und kollegialer Austausch

- Selbststudium im Blick auf konkrete Aufgaben
- kollegialer Austausch

b) Veränderung der Arbeitsaufgaben und der Arbeitsorganisation

Der Erwerb neuer Kompetenzen geschieht hier dadurch, dass man andere Aufgaben durchführt. Dabei werden üblicherweise drei Methoden unterschieden:

ba) Wechsel der Arbeitstätigkeit: Es werden andere als die bisherigen Aufgaben übernommen, wodurch neue Kompetenzen geschult werden, z. B. durch den Einsatz in anderen Jahrgangsstufen, im Förderunterricht und fachunabhängigen Angeboten wie Selbstständiges Lernen bzw. Lernen lernen oder in fachübergreifenden Unterrichtsprojekten. Man erhält Einblick in andere Aufgabenbereiche, die Qualifikation steigt.

bb) Erweiterung des Tätigkeitsfeldes, in dem neue Aufgaben bzw. Tätigkeiten zu den bisherigen hinzukommen.

bc) Zuwachs an Entscheidungs- und Verantwortungskompetenz. Dabei wird – z. B. bei der Beauftragung mit einer Projektleitung oder mit einer Sonderaufgabe - Verantwortung übertragen. Dies bedeutet damit höhere Anforderungen an die Selbständigkeit und Selbstverantwortung von Lehrern.

c) Unterstützung am Arbeitsplatz

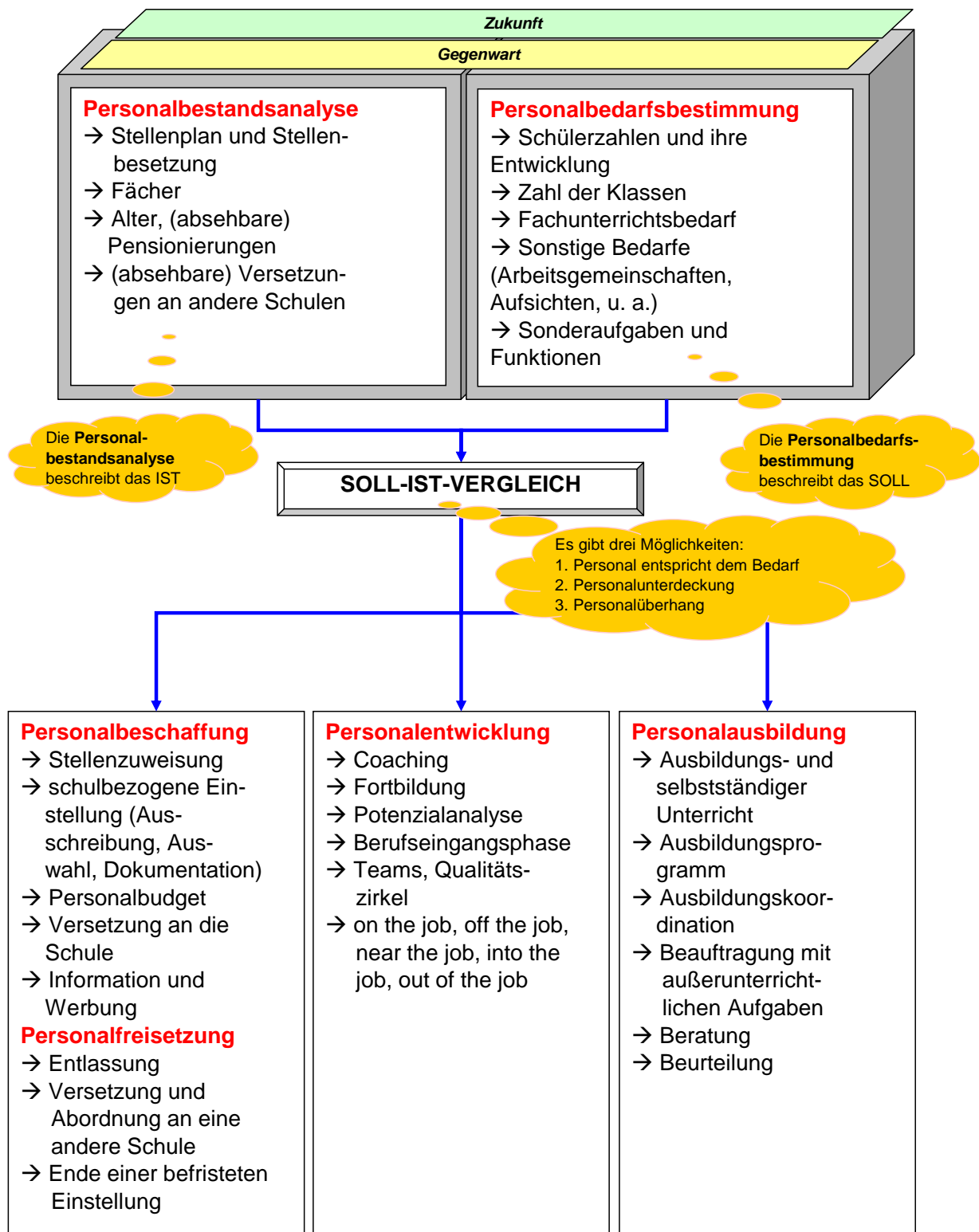
Hierbei wird eine Lehrperson konkret bei Tätigkeiten unterstützt. Beispiele dafür sind:

- Unterstützung bei der Einarbeitung in ein neues PC-Programm durch einen erfahrenen Kollegen
- Unterstützung durch kollegiale Unterrichtshospitation und Unterrichtsnachbesprechung im Hinblick auf spezifische Aspekte wie z. B. den Einsatz neuer Unterrichtsmethoden

4. Fortbildungsmaßnahmen außerhalb des Arbeitsplatzes

Zu diesen Maßnahmen, die deutlich getrennt von der Arbeitstätigkeit ablaufen, gehören neben dem Eigenstudium insbesondere die schulinterne oder die externe Fortbildung.

Text M4-A2 - Personalbedarfsdeckung



Text M4-A2 - Personaleinsatz

