

Bardo Schwarz

Workshop II: Personalmanagement in einer eigenverantwortlichen Schule

Klaus-Dieter Poelke

Klaus-Dieter Poelke, Fachleiter „Lehrerfortbildung“ der Bezirksregierung Arnsberg, klassifiziert die Personalentwicklung (PE) als einen von sechs notwendigen Kernbereichen der eigenverantwortlichen Schule. Qualitätsentwicklung, Unterrichtsorganisation, -gestaltung und -entwicklung, Fortbildung, Mitgestaltung/Mitwirkung in regionalen Bildungsnetzwerken sowie Partizipation/Mitbestimmung sind die anderen notwendigen Bestandteile einer Eigenverantwortlichkeit.

Ohne vollständig verantwortliche Einstellung von Mitarbeitern als erstem Element einer Personalentwicklung ist Eigenverantwortlichkeit nicht realisierbar. Verantwortliche Personalgewinnung und Personaleinstellung wiederum erfordern eine intelligente zentrale Unterstützung, beispielsweise für einen notwendigen Ausgleich von Standortnachteilen.

Die **Personalentwicklung** (PE) zielt insgesamt auf eine optimale Übernahme von beruflichen Aufgaben und muss zwingend die individuellen Bedingungen eines Mitarbeiters beachten und ist von der Einstellung bis zur Entlassung aus dem Dienst erforderlich. Ein derartiges Verständnis von PE wird in der Umsetzungskonsequenz oftmals behindert durch eine weit verbreitete und angestrebte solidarische Gleichheit: Alle Lehrkräfte sind per se gleich gut. Diese „öffentlich“ getragene indifferente Leistungsbetrachtung (das Senioritätsprinzip bei Beförderungen war/ist eine Ausformung) behindert Führung und damit Personalentwicklung im oben verstandenen Sinne.

Wichtige Aufgaben der Personalentwicklung in einer eigenverantwortlichen Schule sind:

- Schulmarketing zur Gewinnung „passender“ Lehrkräfte (von Bestandsanalyse bis zur Personalauswahl) mit Entwicklung eines validen Auswahlverfahrens, z.B. durch Interview
- Unterstützung des Berufseinstieges von Lehrkräften (Coaching, Mentoring)
- Praktizieren einer entwicklungsorientierten Kommunikation durch:
 - regelmäßige Mitarbeitergespräche (stärken, anerkennen, unterstützen, helfen)
 - regelmäßige Zielvereinbarungsgespräche – Führung durch Zielvereinbarung (dazu fehlen derzeit noch rechtlicher Rahmen, Regelwerk zur Durchführung, Fähigkeit zur Durchführung)
- Einführung einer Feedback-Kultur für Lehrkräfte und Schulleitung sowie Erstellen von Kompetenzprofilen und Durchführen kontinuierlicher Unterrichtsbeobachtung im Rahmen eines Systems zur Qualitätsentwicklung und –sicherung
- Entwicklung von Teamstrukturen mit verantworteter Aufgabenzuordnung für das Team (Zielvereinbarung)

- Fortbildung auf der Grundlage von Planung/Umsetzung eines Schul- und Individualportfolios

Personalentwicklung ist eine **Führungsaufgabe**. Dabei sind Grundsätze von **Partizipation** und **Mitbestimmung** – auch im Interesse einer nachhaltigen Wirkung – zu beachten. In diesem Zusammenhang werden Top-down- und Bottom-up-Prozesse sowie deren Mischung genutzt. Führung geschieht einerseits durch dialogisches Aushandeln, Überzeugen und Anstoßen, andererseits durch Vorgeben systemischer/aufgabenbezogener/staatlicher Ziele mit nachgelagerter Kommunikation zur Umsetzung. Die notwendigen Veränderungsprozesse erfordern eine intensive Begleitung im Rahmen von Fortbildung sowie eine kontinuierliche interne als auch externe Evaluation.

Klaus-Dieter Poelke

Fachleiter „Lehrerfortbildung“ der Bezirksregierung Arnsberg, langjähriger Trainer in der Schulleitungsfortbildung und in der Führungskräfteentwicklung der Wirtschaft.