

Personalmanagement an der Schule – ungenutzte Potentiale entdecken und fördern

Berlin

13.10.2015

1. Personalmanagement und Qualitätsentwicklung, begriffliche Klärung
2. Vorstellung von Feldern des qualitätsorientierten Personalmanagements mit Murmelphase

1. Reflexionsaufgabe (5 Minuten)

- Wo haben Sie in Ihrer bisherigen Laufbahn selbst Personalentwicklung erlebt, wo haben Vorgesetzte Sie wie gefordert oder gefördert?
- Ein Blick auf Ihren Alltag: Was ist für Sie gute Personalentwicklung?

Definition Personalentwicklung

Personalentwicklung ist die Summe der Maßnahmen, die dafür sorgen dass die Anforderungen, die sich aus den Aufgaben der jeweiligen Organisation ergeben, mit den Kompetenzen, Interessen, Talenten, Bedürfnissen der Mitarbeiter in Passung gebracht werden, durch Führung, Forderung, Förderung, Qualifizierung und Unterstützung. (Mentzel, Personalentwicklung, 1997)

QM im pädagogischen Rahmen: Professionslogik

- Anerkennung geringer Technisierbarkeit ≠ Leistungen der Individualität überlassen
 - Leitungs- und Organisationsentscheidungen: "Befähiger"
 - QM in Schule: Ausrichtung der Organisation auf die Ermöglichung / Förderung / Verbindlichkeit von Kommunikation über Lehren und Lernen !
- Beständige Reflexion als konstituierendes Moment von Schulqualität**

- Wenn Qualitätsentwicklung an Schule der Professionslogik folgen muss,
- Dann ist Personalmanagement der Schlüssel:
- Die Mitarbeiter gestalten in hoher Eigenverantwortlichkeit Lern- und Erziehungsprozesse – und die Schulleitung unterstützt sie dabei: Durch Begleitung, durch Kontrolle, durch Impulse, durch Strukturen

Personalmanagement verlangt Rollenklarheit und Haltung

- Führungskraft ist rollenklar, allparteilich
- Ihre Loyalität gehört allein gelingenden Lern- und Erziehungsprozessen
- Ihre Aufgabe: Mitarbeitern deren Aufgaben zu verdeutlichen
- Klare Position zwischen Fürsorge- und Aufgabenorientierung
- Klares Bekenntnis zur lebenslangen Entwicklung

Personalauswahl und Qualitätsentwicklung - Ziel

Personal finden, dessen Kompetenzen mit den schulischen Anforderungen möglichst gut übereinstimmen

- Standards setzen
- Bewerber/innen möglichst gut kennen lernen
- Bewerber/innen einen möglichst realistischen Eindruck vom Arbeitsplatz verschaffen

Personalauswahl und Qualitätsentwicklung

- Erarbeitung eines klaren Anforderungsprofils für die Arbeitsplätze an ihrer Schule
- Erstellung eines Leitfadens für das Auswahlgespräch
- Qualifizierung der Schulleitung in der Führung von Auswahlgesprächen
- Sicherung eines vergleichbaren Ablaufes in der Personalauswahl
- Ermöglichung von Hospitationen und kollegialen Gesprächen für die Bewerber
- Im Auswahlgespräch
 - Erfragen von zusätzlichen Qualifikationen und Talenten
 - Ermutigung zur Benennung von Stärken und Entwicklungsbedarfen
 - Erfragen von Wünschen und Ideen, Signal: Sie als Mensch sind hier wichtig!

Qualitätssicherung durch die systematische Einarbeitung neuer Mitarbeiter/innen - Ziele

Neue Mitarbeiter/innen so einarbeiten/integrieren, dass

- Sofortige Arbeitsfähigkeit gesichert wird, indem alle notwendigen Informationen zu Beginn zur Verfügung gestellt werden
- Erste persönliche soziale Kontakte hergestellt werden, zur Kommunikation der „Zwischentöne“
- Die Sicht von außen als wertvolle Quelle von Rückmeldung eingefangen wird
- Etwaige Unterstützungsbedarfe und Entwicklungsmöglichkeiten frühzeitig identifiziert werden können

Qualitätssicherung durch die systematische Einarbeitung neuer Mitarbeiter/innen - Maßnahmen

- Einarbeitungsplan
- Schulisches Starter-Set
- Klare Zuständigkeiten: Pate, Schulleitung
- Einbindung in Jahrgangs- und Fachteams
- Gestaffeltes Gesprächsangebot: Einstellungsgespräch, Gespräch nach 6 Wochen, zum nächsten Halbjahr, nach einem Jahr
- Kennenlernhospitation (3 Jahre Probezeit!)

2. Reflexionsphase (7 Minuten)

- Murmeln Sie mit Ihrem Nachbarn:
- Was hat sich bei Ihnen in der Einarbeitung und Integration neuer Mitarbeiter/innen bewährt?

Personaleinsatz und Qualitätsentwicklung - Ziel

Stundenverteilung und Einsatzplanung so gestalten, dass schulische Bedarfe und persönliche Kompetenzen der Lehrkräfte übereinstimmen

- Frühwarnsystem für Probleme
- Unterstützung von Talenten und Potentialen

Personaleinsatz und Qualitätsentwicklung

- Bei (Gespräch über) Stundenverteilung Wünsche erfragen
- Nach Schwierigkeiten, Unterstützungsbedarf fragen
- Gezielt nach Job-Enrichment fragen
- Gezielt nach Übernahme von Funktionen fragen
- Bei Veränderungen des Stellenanteils immer nach Hintergründen fragen

Gesprächsführung und Qualitätsentwicklung - Ziele

- Klarheit und Verbindlichkeit durch eindeutig identifizierbare Gesprächsformate schaffen
- Aktivierung der Mitarbeiter/innen
- Zielklarheit, Erwartungshorizont transparent machen

Gesprächsführung und Qualitätsentwicklung - Maßnahmen

- Klarheit über Grundregeln in Leitungsgruppe schaffen: 50:50 Regel; Gespräche sind vorbereitet; Unterschied Ansage - Gespräch
- Klarheit in Leitungsgruppe und Kollegium über Gesprächstypen und deren spezifische Funktion herstellen
 - Zielerreichungsgespräch (nach Verabredungen), ZLV
 - Mitarbeiter- und Vorgesetztengespräch
 - Auswertungs/Bilanzierungsgespräch, mit einzelnen KollegInnen oder KollegInnengruppen (Schuljahresende, Ende von Projekten)
 - Beurteilungsgespräch
 - Laufbahn- oder Karriereberatungsgespräch
 - Personalgespräch (Lob, Tadel, Rückmelde- oder Ansagecharakter)

Feed-Back-Kultur und Qualitätsentwicklung - Ziele

Durch Etablierung von Rückmeldeformaten auf allen Ebenen Stärken und Schwächen der schulischen Arbeit auf allen Ebenen identifizieren und bearbeitbar machen

Feed-Back als Hebel von Qualitätsentwicklung einsetzen

Feed-Back-Kultur und Qualitätsentwicklung - Maßnahmen

- Kollegiale Hospitationen anregen; Zeit dafür schaffen (einschl. Besprechungszeiten)
- Schülerfeedback anregen und verankern
- Schuljahresauswertungen mit bestimmten KollegInnengruppen regelhaft durchführen (z.B. Klassenlehrer 1 oder 4; 5 und 10, Klassenlehrer Prüfungsjahrgänge, Tutoren Abiturjahrgang)
- Feedback für die Schulleitung einführen

3. Reflexionsphase(10 Minuten)

- Tauschen Sie sich im Tridem aus:
 - Wo haben Sie bereits Führungsfeedback erlebt?
 - Welche positiven Wirkungen würden Sie Führungsfeedback zuschreiben?
 - Wo sehen Sie Stolpersteine?

Personalbeurteilung und Qualitätsentwicklung - Ziel

Personalbeurteilung dient zur Verdeutlichung von
Qualitätserwartungen an der Schule

Personalbeurteilung erfolgt nach transparenten
Kriterien und mit vergleichbarem Verfahren

Personalbeurteilung und Qualitätsentwicklung - Maßnahmen

- Unterschied von Beratung und Beurteilung verdeutlichen,
- Rollenklar agieren
- Aufgaben und Erwartungen verdeutlichen
- Zu Beurteilende begleiten, nicht punktuell agieren

Beurteilerkonferenz durchführen

- Schulische Aufgabenbeschreibung und schulisches Anforderungsprofil erstellen und veröffentlichen
- Gemeinsame Maßstäbe finden
- Absprachen über Beurteilungsquellen vereinbaren
- Ggf. Maßstabskorrektur

Potenzialförderung und Qualitätsmanagement - Ziel

- Talente in allen Kompetenzbereichen erkennen und fördern
- Führung effektiver machen durch „verteilen“ – distributed Leadership
- Wirksamkeit des Mittleren Management erhöhen
- Führungsnachwuchs identifizieren

Potentialförderung - Maßnahmen

- Organigramm mit allen herausgehobenen Aufgaben und Funktionen im Mittleren Management
- Klare Beschreibung von Anforderungen und Aufgaben
- Klarheit: Wie bekommt ein Mitarbeiter eine solche Aufgabe?
- Professionelle Delegation von Leitungsaufgaben
- Rückmeldekultur nach der Übernahme von Aufgaben/Funktionen
- Karriereberatung

Gesundheit und Qualitätsmanagement - Ziele

Die Gesundheit und Arbeitszufriedenheit der Mitarbeiter/innen wird als Indikator für gute Schule verstanden

Die Schulleitung führt mit dem Prinzip der salutogenen Führung

Qualitätsmanagement im Dienste der Gesundheitsförderung

- Schuljahresplanung zur Abmilderung von Belastungsspitzen
- Gesundheitsförderliche und –schädliche Faktoren erheben und Handlungsplan entwickeln
- Ideensammlung zur Gesundheitsförderung (z.B. Tagesstruktur, Bewegungsangebote, kollegiale Supervision ...)
- Ideensammlung zur Vermeidung unsinniger Verwaltungsabläufe
- Ideensammlung zur Arbeitsentlastung (z.B. Checklisten für Abläufe, Materialsammlungen, verbindliche Kooperation)
- Neue Vorhaben werden grundsätzlich mit der Brille der salutogenen Führung betrachtet

Teamentwicklung und Qualitätsentwicklung - Ziel

Die Arbeit im Team (auf Fach- und Klassen-
/Jahrgangsebene) ist professionelle
Selbstverständlichkeit

Die Struktur der Teams im Organigramm ist klar,
für die einzelne Lehrkraft bewältigbar und
vereinbar

Teamentwicklung als Qualitätsmerkmal - Maßnahmen

- Zusammenarbeit in Fach- und Klassen-/Jahrgangsteams fördern
- Fortbildung zu Strukturen der Teamarbeit innerhalb eines Teams
 - Teamverständnis
 - Schriftliche Aufgabenverteilung im Team
 - Teamvertrag mit Festlegung der Delegation
 - Regelmäßige Teamsitzung mit Rückmeldekultur
 - Beschlusskontrolle
 - Präventive Überlegungen zu Verfahren bei Konflikten
- Zeitliche Räume für Teamarbeit schaffen
- Teamstruktur der Schule konzipieren

Umgang mit Qualitätsdefiziten bei Mitarbeiter/innen - Ziel

SI handelt konsistent im Spannungsfeld von Fürsorge- und Aufgabenorientierung

Qualitätsdefizite werden registriert und kommuniziert

Es gibt ein gemeinsames Verständnis, dass Problem und mögliche Lösungen in der Verantwortung des Mitarbeiters liegen

Maßnahmen: Konsistenter Umgang mit KollegInnen in Schwierigkeiten

- Da sein und Anteil nehmen, aber: nicht in die Retter-Rolle rutschen
- Hartnäckigkeit und Klarheit in der Rückmeldung: Spiegeln, Beschreiben, Konsequenzen aufzeigen
- Lösungsschritte einfordern
- Klare Hypothesen für eigene nächste Schritte: Unterstützung; Auszeit; Konfrontation/Zuspitzung
- Berechenbar und konsistent agieren
- Nah dran bleiben
- Alternativen des Einsatzes überlegen; ggf. PR einbeziehen
- Bewusste Entscheidung für den Fall und über die verantwortliche Person in Schulleitung

Schulische Qualifizierungsplanung und Qualitätsmanagement - Ziele

Es gibt eine systematische schulische
Qualifizierungsplanung.

Sie ist an der Weiterentwicklung der Lehr- und
Lernprozesse an der Schule orientiert.

Schulische Qualifizierungsplanung - Maßnahmen

- Klarheit über Schwerpunkte der Schulentwicklung und entsprechende Qualifizierungsbedarfe
- Übersicht über vorhandene Kompetenzen an der Schule
- Eindeutiges Ausweisen von Anteilen für SchiLF und individuelle Fortbildung
- Gemeinsame Fortbildungsplanung; ggf. Einsetzung der Funktion eines/einer Fortbildungsverantwortlichen
- Evaluation der Fortbildungen und Fortschreibung der Planung
- System für die Weitergabe der erworbenen Kompetenzen entwickeln

Ausstiegsbegleitung und Qualitätsentwicklung - Ziele

Das Know-How ausscheidender Mitarbeiter/innen wird für die Schule gesichert.

Mitarbeiter/innen gestalten ihre letzten Dienstjahre aktiv mit.

- Rechtzeitig Gespräch über Zeitpunkt und Modalitäten des Ausstiegs führen
- Reflexion: Was verliert die Schule, wenn X geht?
- Überlegungen zur Staffelübergabe und Sicherung von Systemwissen
- Überlegungen zum Einsatz in den letzten Jahren
- Ggf. Überlegungen zum Kontakt nach der Pensionierung

Und Fürsorge, Wahrnehmung, Wertschätzung?

- Unterschied Lob und Wertschätzung
- Beides hat Platz
- Lob allein macht süchtig
- Wertschätzung, die nach Kompetenzen und Potenzialen der Mitarbeiter fragt, hat Systemwirkung
- Wertschätzung hoch drei

Wo auch immer gestartet wird:

Was geschieht in
Unterricht / Schule?

Mach es zu einem
Gesprächsthema !

Nutzung von Daten/
(Selbst-) Evaluation

Entscheide
begründet !

Wer steuert ? Welche Strukturen braucht dies?

Und mach, dass Dinge
zusammenpassen !

Kohärenz

Wo willst du eigentlich
hin mit deiner Schule?

Entwicklungs-
strategie / Leitbild