

Schulleitungssymposium (SLS) 2009 in Zug am 4. September 2009

Referat Personalentwicklung als Führungsinstrument in der Schule

Kontext, Entwicklung und Umsetzung
eines Lehrgangs

Dr. Cornelia Knoch

Inhalt

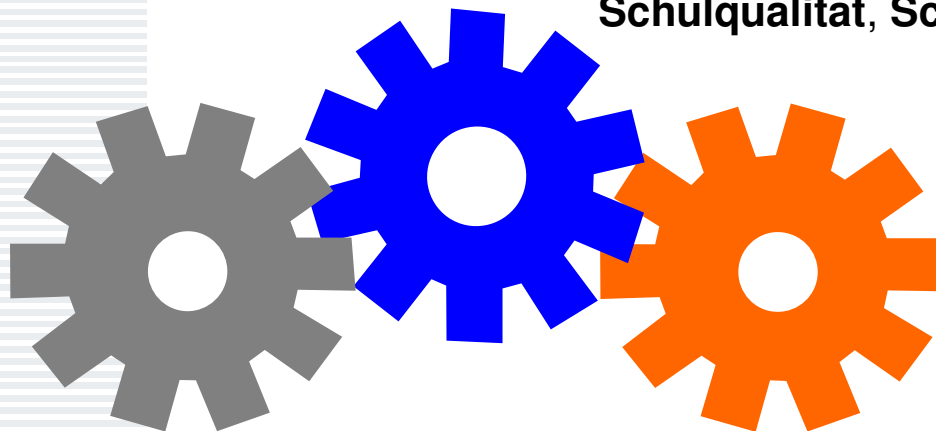
1. Kontext
 - 1.1 Politisch-praktische Bezüge
 - 1.2 Theoretische Bezüge

2. Der Lehrgang „Personalentwicklung: Führungsaufgaben und Handlungsfelder“
 - 2.1 Entwicklung: Fragestellungen, Konsequenzen
 - 2.2 Lehr- und Lernprozess: Inhalte, Didaktik
 - 2.3 Vorläufiges Fazit: Erfahrungen

1. Kontext

1.2 Politisch-praktische Bezüge

- **Bezug Schule allgemein:** Auseinandersetzungen um Schulqualität, Schulentwicklung und Professionalisierung



- **Bezug Gesetz Volksschule Kanton ZH:**

„Die Schulleitung ist für die administrative, **personelle** und finanzielle **Führung** und zusammen mit der Schulkonferenz für die pädagogische Führung und Entwicklung der Schule verantwortlich. (...)“

vgl. Quelle: § 44, Volksschulgesetz

- **Gesamtgesellschaftlicher Bezug:**

„Wissensgesellschaft“

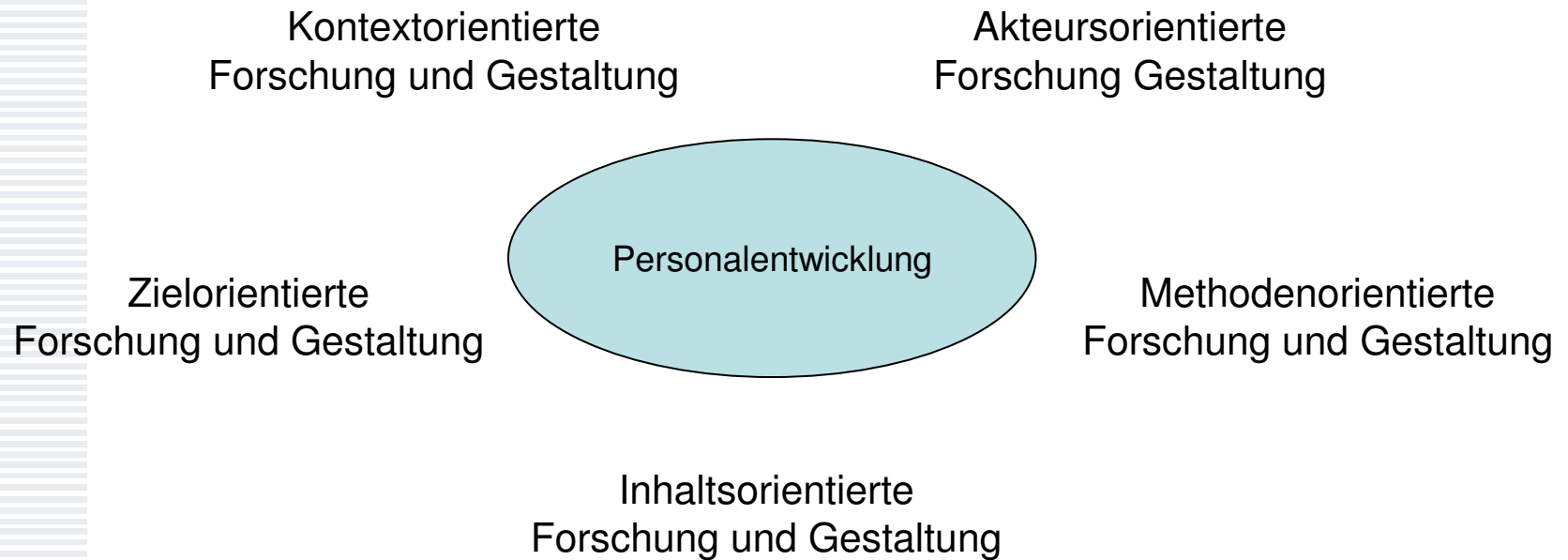
„**mehr Wissen** und weniger Güter -> Wissen als Quelle der Schaffung **nachhaltiger Wettbewerbspotentiale** -> Wissen **veraltet rascher** -> **lebenslanges Lernen**“

vgl. Drucker, 2001; vgl. OECD, 1999, „Merkmale der Wissensgesellschaft“

1. Kontext

1.2 Theoretische Bezüge

Begriffliche Annäherung an die Personalentwicklung kann aus theoretischem und/oder praktischem Interesse erfolgen:



Quelle: Becker, Schwarz, 2002

1. Kontext

1.2 Theoretische Bezüge

Definitionen, die sich zwischen den Polen „Mitarbeiterorientierung und „Unternehmensorientierung“ bewegen, spiegeln das Spannungsfeld der Verständnisse von Personalentwicklung:

„Personalentwicklung kann definiert werden als der Inbegriff aller Massnahmen, die der individuellen beruflichen Entwicklung der Mitarbeiter dienen und ihnen unter Beachtung ihrer persönlichen Interessen die zur optimalen Wahrnehmung ihrer jetzigen und künftigen Aufgaben erforderlichen Qualifikationen vermitteln.“

Zitat: Mentzel, 1985

„PE ist die Umformung des unter Verwertungsabsicht zusammengefassten Arbeitsvermögens.“

Zitat: Neuberger, 1994

1. Kontext

1.2 Theoretische Bezüge

Die praktische Ausgestaltung der Personalentwicklung unterscheidet sich niveau- oder stufenweise:

| PE im engen Sinne = Bildung | PE im erweiterten Sinne = Bildung + Förderung | PE im weiten Sinn = Bildung + Förderung + Organisationsentwicklung |
|---|--|--|
| <ul style="list-style-type: none"> ■ Berufsausbildung ■ Weiterbildung ■ Führungsbildung ■ Umschulung ■ ... | <ul style="list-style-type: none"> ■ Auswahl und Einarbeitung ■ Nachfolge- und Karriereplanung ■ Coaching, Mentoring ■ Strukturiertes Mitarbeitergespräch und Leistungsbeurteilung ■ | <ul style="list-style-type: none"> ■ Teamentwicklung ■ Projektarbeit ■ Gruppenarbeit ■ ... |

Quelle: Becker, 2005

2. Der Lehrgang „Personalentwicklung: Führungsaufgaben und Handlungsfelder“

2.1 Entwicklung: Fragestellungen, Konsequenzen

Neben politischen und theoretischen Bezügen standen im Fokus der Auseinandersetzung...

- das konkrete schulische Umfeld:
Schultheoretische und schulpraktische Auseinandersetzung steckt noch in „Kinderschuhen“,
PE = lose Sammlung wenig verbundener Aktivitäten
- die hochschulinterne Realität:
Angebote in den Bereichen Beratung und Weiterbildung,
Tendenz: Individuelle Berufsbiographien / subjektive Erfahrungen
bestimmt die Bilder von PE

2. Der Lehrgang „Personalentwicklung: Führungsaufgaben und Handlungsfelder“

2.1 Entwicklung: Fragestellungen, Konsequenzen

1 Lehrgang dient der Vertiefung

2 Verknüpfung mit der Aufgabenrealität in den Schulen

3 Grundlage: Weites Begriffsverständnis von PE

4 Offene Haltung

5 Verpflichtung zur „Vielfalt“

CAS
Personal-
entwicklung

2. Der Lehrgang „Personalentwicklung“

2.2 Lehr- und Lernprozess: Inhalte, Didaktik

Zu klärende Fragen:

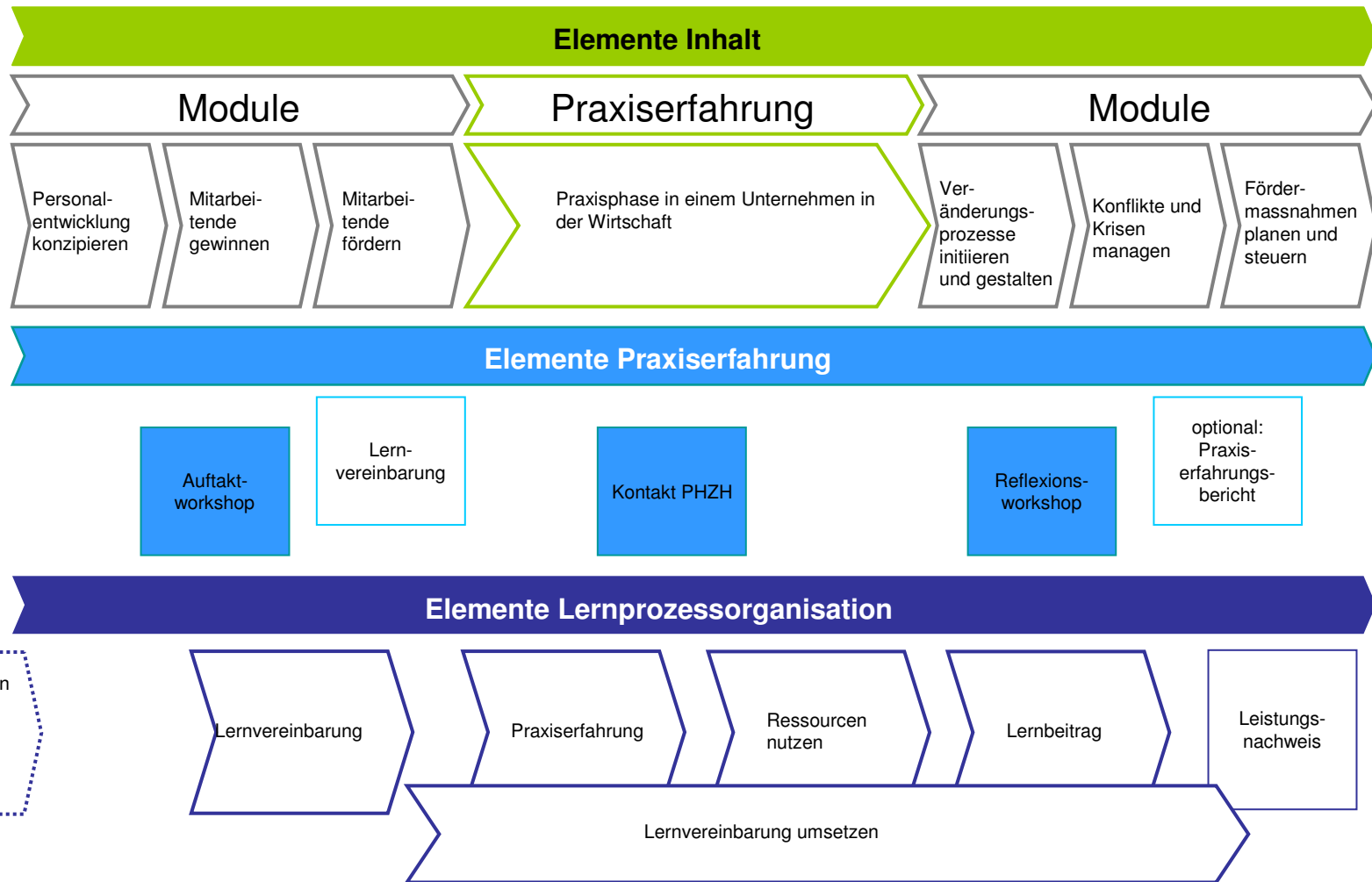
- Was bedeutet Personalentwicklung in der Organisation Schule?
- Wodurch unterscheidet sich schulische Personalentwicklung von der Personalentwicklung in der Wirtschaft?
- Welche Prozesse umfasst Personalentwicklung in der Organisation Schule?
- Welche Aufgaben resultieren daraus für die Schulleitung?
 - Was bedeutet strategische Personalentwicklung in der Schule?
 - Wie werden Mitarbeitende gewonnen?
 - Wie werden Förder- und Bildungsprozesse konstruktiv unterstützt?
 - Wie werden Veränderungsprozesse in der Schule initiiert?
 - Wie werden Konfliktsituationen konstruktiv bearbeitet und gelöst?
 - Wie wird die Weiterbildung der Mitarbeitenden strukturiert gesteuert?

2. Der Lehrgang „Personalentwicklung“ 2.2 Lehr- und Lernprozess: Inhalte, Didaktik



2. Der Lehrgang „Personalentwicklung“

2.2 Lehr- und Lernprozess: Inhalte, Didaktik



2. Der Lehrgang „Personalentwicklung: Führungsaufgaben und Handlungsfelder“

2.3 Vorläufiges Fazit: Erfahrungen

-
- 1 TN nehmen Inhalte als relevant für ihre Arbeit wahr
-> bedingt Monitoring (Schnittstellen etc.) und Evaluation
 - 2 TN schätzen Praxisphase als Perspektivenwechsel
-> bedingt Sicherstellen Erfahrungsaustausch
 - 3 TN schätzen Autonomie durch Lernvereinbarung
-> bedingt Betreuungs- und Zeitaufwand (insb. zu Beginn)
 - 4 TN motiviert PE-Lehrgang zur Umsetzung von PE
-> bedingt Qualitätsanspruch, hohe Aufmerksamkeit
 - 5 TN schätzen Klarheit von Zielen und Struktur, wünschen aber auch Flexibilität -> bedingt perm. Kommunikation
- CAS
Personal-
entwicklung

Literatur (Auszüge)

- Becker, Manfred (2005): Personalentwicklung. Bildung, Förderung und Organisationsentwicklung in Theorie und Praxis. Stuttgart: Schäfer-Poeschel.
- Becker, Manfred; Schwarz, Volker; Schwertner, Anke (Hrsg.) (2002): Theorie und Praxis der Personalentwicklung. Aktuelle Beiträge aus Wissenschaft und Praxis. München: Hampp.
- Bröckermann, Reiner & Müller-Vorbrüggen (Hrsg.) (2006): Handbuch Personalentwicklung. Die Praxis der Personalbildung, Personalförderung und Arbeitsstrukturierung. Stuttgart: Schäfer-Poeschel Verlag.
- Buhren, Claus G.; Rolff, Hans-Günter. (2002): Personalentwicklung in Schulen. Konzepte, Praxisbausteine, Methoden. Weinheim, Basel: Beltz Verlag.
- Dubs, Rolf (2005): Die Führung einer Schule. Leadership und Management. Zürich: SKV.
- Doppler, Klaus; Lauterburg, Christoph (2005): Change Management. Frankfurt am Main: Campus Verlag GmbH
- Hilb, Martin (2006): Integriertes Personal-Management. Stuttgart: Cornelsen Verlag.
- Holtbrügge, Dirk (2004): Personalmanagement. Berlin: Springer.
- Knoch, Cornelia; Rutz, Kathrin (2007): Konzept Zertifikatslehrgang Personalentwicklung. Unveröffentlichte Darstellung. Zürich: PHZH.
- Knoch, Cornelia (2006): Verständnis Personalentwicklung: Konkretisierung, Herleitung, Folgerung. Unveröffentlichte Darstellung. Zürich: PHZH.
- Krämer, Michael (2007): Grundlagen und Praxis der Personalentwicklung. Göttingen: Vandenhoeck & Ruprecht.
- Kumpfert, Guy; Rolff, Hans-Günter (2005): Qualität und Evaluation. Basel: Beltz.
- Mentzel, Wolfgang (2005): Personalentwicklung. Erfolgreich motivieren, fördern und weiterbilden. München: Deutscher Taschenbuch.
- Mudra, Peter (2004): Personalentwicklung. Integrative Gestaltung betrieblicher Lern- und Veränderungsprozesse. München: Franz Vahlen.
- Riesen, Martin (1999): Personalentwicklung als Führungsaufgabe in Bildungsorganisationen. In: Aus der Praxis für die Praxis. Nr. 21. Luzern, Zürich: AEB.
- Rolff, Hans-Günter; Buhren, Claus G.; Lindau-Bank, Detlev; Müller, Sabine (1999): Manual Schulentwicklung. Weinheim, Basel: Beltz Verlag.
- Ryschka, Jurij; Solga, Marc; Mattenklott, Axel (2005): Praxishandbuch Personalentwicklung. Instrumente, Konzepte, Beispiele. Wiesbaden: Gabler.
- Schöni, Walter. (2001): Praxishandbuch Personalentwicklung: Strategie, Konzepte und Instrumente. Zürich: Rüegger.
- Seitz, Hans; Capaul, Roman (2005): Schulführung und Schulentwicklung. Theoretische Grundlagen und Empfehlungen für die Praxis. Bern: Haupt.
- Sonntag, Karlhein (Hrsg.) (2006): Personalentwicklung in Organisationen. 3. Auflage. Bern: Hogrefe.
- Thom, Norber & Zaugg, Robert J. (Hrsg.) (2006): Moderne Personalentwicklung. Mitarbeiterpotenziale erkennen, entwickeln und fördern. Wiesbaden: Gabler.
- Wunderer, Rolf (2006): Führung und Zusammenarbeit. 6., überarbeitete Auflage. München: Luchterhand.

pädagogische hochschule zürich

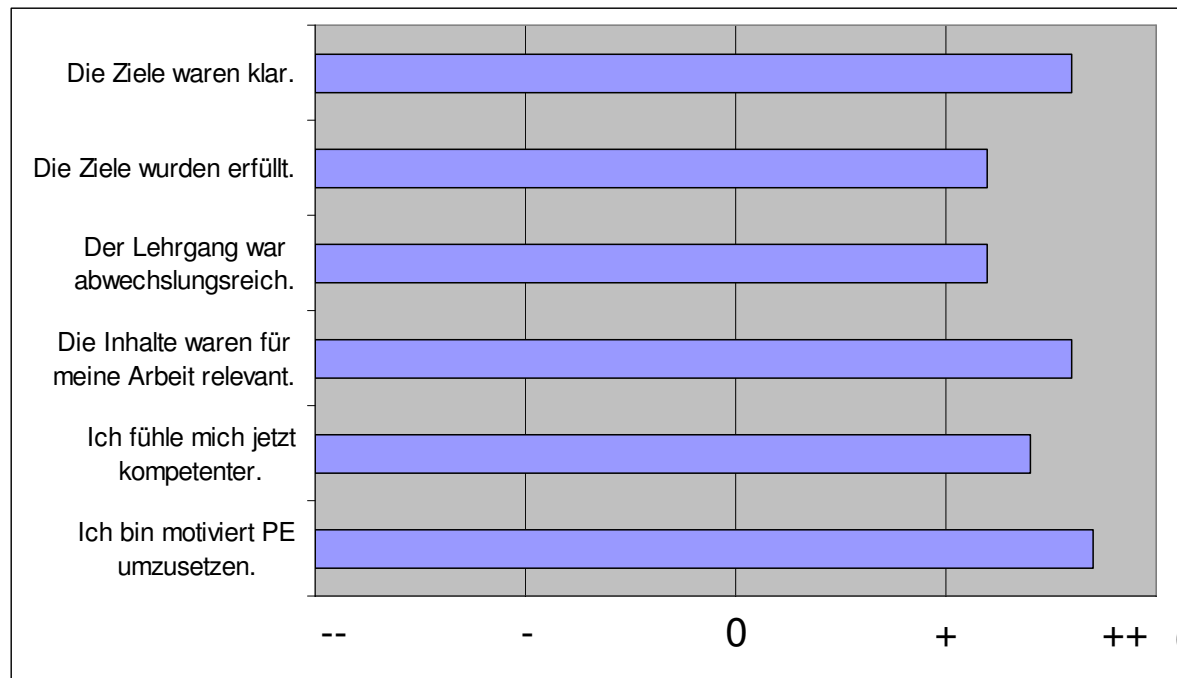
Schulleitungssymposium (SLS) 2009 in Zug

Referat Personalentwicklung als Führungsinstrument in der Schule
Kontext, Entwicklung und Umsetzung
eines Lehrgangs

Vielen Dank für Ihre Aufmerksamkeit!

BACKUP

Ergebnisse Evaluation der ersten Durchführung des CAS Personalentwicklung



Hinweis: Frage 5 lautet vollständig: „Nach dem Besuch des Lehrganges fühle ich mich kompetenter und sicherer im Umgang mit personalentwicklerischen Aufgaben als vor Besuch des Lehrganges.“ Frage 6 lautet vollständig: „Ich bin motiviert, personalentwicklerische Aufgaben in der Praxis umzusetzen.“