



**Personalentwicklung  
im Schulbereich**  
– ein offenes Konzept –

Personalentwicklung

Zusammenarbeit



Förderung

Führung

<b>Seite</b>	
	<b>Personalentwicklung im Schulbereich – ein offenes Konzept</b>
<b>3</b>	<b>Vorwort der Ministerin</b>
<b>4</b>	<b>1. Allgemeine Grundlagen</b>
	Personalentwicklung als zentraler Teil der Schulentwicklung
	Personalentwicklung als offenes Konzept
<b>5</b>	1.1. Rechtlicher Rahmen
<b>6</b>	1.2. Leitlinien
<b>6</b>	1.3. Kollegiumsentwicklung
<b>7</b>	1.4. Zusammenarbeit und Führung
<b>8</b>	1.5. Anforderungsprofil für schulische Führungskräfte
<b>9</b>	<b>2. Verbindliche Instrumente und Umsetzungshinweise</b>
<b>9</b>	2.1. Mitarbeitergespräch
<b>9</b>	2.2. Rückmeldung für Führungskräfte
<b>10</b>	<b>3. Ergänzende Maßnahmen und Instrumente</b>
<b>10</b>	3.1. Innerschulisch
<b>10</b>	3.2. Außerschulisch
<b>11</b>	3.3. Fort- und Weiterbildung, Projekte
<b>11</b>	3.4. Angebote zur externen Potenzialanalyse
<b>12</b>	3.5. Coaching
<b>12</b>	3.6. Qualifizierung und Evaluation
<b>13</b>	<b>4. Qualifizierung, Auswahl und Begleitung von Führungskräften</b>
<b>13</b>	4.1. Leitgedanken
<b>14</b>	4.2. Ablaufphasen
<b>15</b>	<b>5. Ausblick</b>
<b>16</b>	<b>6. Anhang</b>
<b>16</b>	6.1. Erlass zur Personalentwicklung im Schulbereich
<b>17</b>	6.2. Möglicher Werdegang einer schulischen Führungskraft
<b>18</b>	6.3. Fragebogen-Vorschlag zur Rückmeldung für Führungskräfte
<b>22</b>	6.4. Projektgruppe
<b>22</b>	6.5. Veröffentlichungen
<b>23</b>	Notizen
<b>24</b>	Impressum

**Sehr geehrte Damen und Herren,**

nach mehr als zweijähriger kooperativer Arbeit liegt jetzt erstmals ein zusammenhängendes Konzept zur Personalentwicklung im Schulbereich vor. Der Erlass regelt nur die verbindlichen Vorgaben, die jeweils sehr variabel umgesetzt werden können.

Ich weiß, dass die Anwendung dieser Neuerung Zeit erfordert und eine entsprechende Qualifizierung voraussetzt. Deshalb wird das IPTS sein Qualifizierungsangebot zur Deckung des zusätzlichen Informations- und Qualifizierungsbedarfs der Schulen ausweiten.

Alle Führungskräfte, die Mitarbeitergespräche führen werden, erhalten zuvor eine Schulung. Darüber hinaus werden spezielle Informationsveranstaltungen stattfinden. Schulen, die bereits auf die Anwendung der Instrumente "Mitarbeitergespräch" und "Rückmeldung für Führungskräfte" vorbereitet sind, können sofort mit der Anwendung beginnen.

Wir beschreiten mit diesem Konzept zur Personalentwicklung im Schulbereich neue Wege. Es ist in erster Linie ein Instrument zur Förderung der Qualität von Schule und Unterricht. Davon profitieren Sie als Lehrerinnen und Lehrer unmittelbar, denn es stärkt die Persönlichkeit und verbessert den Dialog. Darüber hinaus qualifiziert es für Führungsaufgaben in Schule oder Schulverwaltung.

Erfolgreiche Personalentwicklung kann nur mit den Beteiligten gemeinsam gestaltet werden. Deshalb werden wir auch in Zukunft das Gespräch mit Ihnen suchen und den Austausch über diese Maßnahmen bzw. über deren Bewährung im schulischen Alltag.

Dieses Konzept wird die eigenverantwortliche Schul- und Qualitätsentwicklung weiter befördern. Unzweifelhaft ist das der richtige Weg, auch die Resultate der PISA-Studien bestätigen dies: "Schulen schneiden im internationalen Vergleich um so besser ab, je autonomer sie sind".

Ich wünsche Ihnen bei der Umsetzung viel Erfolg und sehr gute Ergebnisse.

Mit freundlichen Grüßen



Ute Erdsiek-Rave

Ministerin für Bildung, Wissenschaft, Forschung und Kultur  
des Landes Schleswig-Holstein



## 1. Allgemeine Grundlagen

### Personalentwicklung als zentraler Teil der Schulentwicklung

Personalentwicklung ist unverzichtbarer Teil der Schulentwicklung, die sich auf gestärkte Eigenverantwortung gründet und die Schulprogrammarbeit als wesentliches Instrument von Schulentwicklung kontinuierlich nutzt. Die Schulen steuern so ihre eigene Entwicklung innerhalb vorgegebener Rahmenbedingungen selbst. Schulentwicklung bei gestärkter Eigenverantwortung heißt: Lehrerinnen und Lehrer entwickeln ihre Schule als lernende Organisation – ein hoher Anspruch, der ohne gezielte und planvolle Personalentwicklung nicht annäherungsweise eingelöst werden kann; denn:

- Wertebindung im Sinne unserer freiheitlich-demokratischen Verfassung und die Vermittlung von Schlüsselqualifikationen setzen besondere Fähigkeiten und Qualifizierung der Lehrenden voraus.
- Den erweiterten Handlungsspielraum eigenverantwortlich zu gestalten, fordert den Lehrerinnen und Lehrern ein hohes Maß an Professionalität und erweiterten Kompetenzen ab.
- Schule hat die Aufgabe, Erziehung und Bildung der jungen Menschen auf hohem Niveau zu sichern und dafür die Qualität des Unterrichts und der Schul- bzw. Bildungsabschlüsse ständig zu verbessern. Personalentwicklung dient dieser Aufgabe. Sie trägt entscheidend dazu bei, die Professionalität der Lehrerinnen und Lehrer zu sichern und zu steigern.
- Im Zuge erweiterter pädagogischer Anforderungen und eigenverantwortlicher Gestaltung erhalten insbesondere Schulleiterinnen und Schulleiter sowie alle anderen Führungskräfte in der Schule als Impulsgeber für Gestaltung und Entwicklung eine erhöhte Bedeutung.

### Personalentwicklung als offenes Konzept

Wenn Schule den gesellschaftlichen Rahmenbedingungen gerecht werden will und soll, kann dies nur mit den Lehrerinnen und Lehrern erreicht werden. Alle Maßnahmen der Qualitätssicherung stehen in einem pädagogischen und bildungspolitischen Zusammenhang. Für eine Gesamtstrategie des Wandels in der Schule leistet Personalentwicklung einen grundlegenden Beitrag:

***Keine Qualitätsverbesserung ohne Qualifizierung und eine umfassend angelegte Personalentwicklung.***

Das vorliegende Konzept zielt daher darauf ab, durch systematische Personalentwicklung die Schulentwicklung insgesamt zu unterstützen. Es sollen die Leistungs- und Befähigungspotenziale der Lehrerinnen und Lehrer erkannt, ausgebaut und je nach den Anforderungen der schulischen Arbeit unter Berücksichtigung der persönlichen und schulischen Zielsetzungen gefördert und genutzt werden.

Aus den bisherigen Ergebnissen des ständigen Dialoges über Personalentwicklung im Schulbereich zieht das Bildungsministerium unter anderem die folgenden Konsequenzen:

### **Viel Gestaltungsspielraum geben!**

Die Schulen haben für die Umsetzung des Personalentwicklungskonzeptes viel Eigenverantwortlichkeit eingefordert; dem wird entsprochen durch:

- wenige Punkte, die verbindlich vorgeschrieben sind, und
- Entscheidungsfreiheit der einzelnen Schule bei der Erprobung und Umsetzung einzelner Instrumente der Personalentwicklung.

Die vorgeschriebenen Punkte sind durch einen Erlass geregelt, viele Umsetzungs- und Anwendungshinweise werden jedoch als Anregungen / Empfehlungen veröffentlicht.

### **Vom Zeitdruck entlasten!**

In zahlreichen Gesprächen und schriftlichen Rückmeldungen ist immer wieder gerade der Mangel an Zeit für Kollegien und besonders für die Schulleiterinnen und Schulleiter sowie ihre Stellvertreterinnen und Stellvertreter betont worden, dieses Personalentwicklungskonzept qualitativ nachhaltig umzusetzen.

Daher wird den Schulen in der Ausgestaltung der Instrumente mehr Zeit eingeräumt. Eine Entlastung von Zeitdruck bringt die Möglichkeit, verschiedene Umsetzungsformen für einzelne Personalentwicklungs-Instrumente schrittweise zu erproben und den zeitlichen Ablauf am Machbaren zu orientieren.

### **Für Personalentwicklung auf breiter Basis qualifizieren!**

Souverän und verantwortlich kann Personalentwicklung nur betrieben werden, wenn die notwendigen Kompetenzen vorhanden sind oder erworben werden können. Hierfür bedarf es umfangreicher Qualifizierungsmaßnahmen: Alle Beteiligten müssen in die Lage versetzt werden, die Instrumente zur Personalentwicklung an der Schule gezielt nutzen zu können.

Der Dialog mit den Beteiligten und der Öffentlichkeit soll ständig fortgesetzt werden, um das Konzept kontinuierlich verbessern zu können. Personalentwicklung im Schulbereich wird in diesem Sinne als offen angelegtes Konzept realisiert. Unter Personalentwicklung im Schulbereich sollen alle Maßnahmen verstanden werden, die

- unter Berücksichtigung ihrer individuellen Interessen die berufliche Entwicklung der einzelnen Lehrkräfte und die Entwicklung eines ganzen Kollegiums fördern,
- den Beteiligten helfen, die in ihrem jetzigen oder zukünftigen Amt gestellten Aufgaben möglichst gut zu erfüllen.

#### *1.1 Rechtlicher Rahmen*

##### **Das Konzept beruht auf den folgenden Grundlagen:**

- ➔ Das Rahmenkonzept der Landesregierung für die Personalentwicklung im Landesdienst ist mit den Gewerkschaften nach § 59 Mitbestimmungsgesetz Schleswig-Holstein vereinbart und im Amtsblatt Nr. 52 / 1998 veröffentlicht worden. Dieses Rahmenkonzept gilt auch für den Schulbereich.
- ➔ Im Schulgesetz ist seit 1998 die Schulentwicklung auf der Basis gestärkter schulischer Eigenverantwortung verankert. Das bedeutet, dass Schulen weitestgehend stärker als früher für Personalentwicklung als Teil von Schulentwicklung selbst verantwortlich sind.

## 1.2 Leitlinien

Die nachfolgenden Grundgedanken sind maßgeblich für das Personalentwicklungskonzept:

- Schulentwicklung wird als Einheit von Unterrichts-, Personal- und Organisationsentwicklung aufgefasst. Schul- und damit Qualitätsentwicklung sind eine Aufgabe aller an Schule Beteiligten.
- Eine wesentliche Grundlage der Personalentwicklung bildet die Kollegiumsentwicklung innerhalb der Schule. Durch die Arbeit im kollegialen Team werden insbesondere der Schulentwicklungsprozess geprägt und die im Rahmen der Schulprogrammarbeit vereinbarten Maßnahmen umgesetzt.
- Jede Lehrkraft trägt Verantwortung für den Schulentwicklungsprozess innerhalb des schulischen Rahmens.
- Für die Personalentwicklung in der Schule tragen die Schulleiterinnen und Schulleiter eine besondere Verantwortung.
- Führung, Management und Moderation sind die Hauptinstrumente der Gestaltungsarbeit schulischer Führungskräfte. Dazu gehört auch das Erkennen von Führungspotenzial.
- Die Schulaufsicht berät und unterstützt die Arbeit der Schulen und ihre Entwicklungsprozesse.
- Personalentwicklung im Schulbereich umfasst:
  - individuelle Berufswegplanung einschließlich der Weiterentwicklung des eigenen pädagogischen Selbstkonzepts der Lehrkräfte,
  - Lernen in Schulentwicklungsprozessen,
  - Entwicklung des Kollegiums zur Zusammenarbeit und zum Team,
  - Qualifizierung und Förderung einschließlich Beratung,
  - Personalplanung und -verteilung, Personaleinsatz,
  - Gewinnung und Personalauswahl von Führungskräften.
- Anlassbezogene Beurteilungen sollen dieses Konzept ergänzen.

Adressaten für Personalentwicklungsmaßnahmen im Schulbereich sind grundsätzlich alle Mitglieder in Schule und Schulverwaltung einschließlich Lehrerbildungs- bzw. Schulentwicklungs-Institutionen.

## 1.3 Kollegiumsentwicklung

Diese Leitgedanken sind ohne Kompetenzsicherung und -erweiterung der Kollegien nicht zu verwirklichen. Qualifizierung und Qualifikationserhalt wurden und werden nicht mehr nur als permanente Pflicht jedes Kollegiumsmitgliedes angesehen, sondern sind im systemischen Zusammenhang von qualitätsfördernder Schulentwicklung Aufgabe eines Kollegiums insgesamt. Jedes Mitglied eines Kollegiums und das Kollegium als Ganzes bewirken Personalentwicklung. Dieser Verantwortung gerecht zu werden, bedarf es unter anderem der Bereitschaft und Fähigkeit zur Zusammenarbeit in der Gruppe und im

Team. Sie manifestiert sich besonders deutlich im unterrichtlichen Bereich und in der Arbeit mit dem eigenen Schulprogramm.

Schulleiterinnen und Schulleitern kommt in diesem Zusammenhang eine besondere Bedeutung zu. Sie tragen die Verantwortung für die gesamte Personalentwicklung und sind selbst zugleich Handelnde und Betroffene, wie bei der Rückmeldung für Führungskräfte. Wesentlich ist auch ihre Rolle im Rahmen der Kollegiumsentwicklung.

Im Sinne der gestärkten Eigenverantwortung der Schule sollen selbstgesteuertes Lernen und damit die Selbstorganisation von Lernprozessen bei der Kollegiumsentwicklung in der Schule deutlicher als bisher hervortreten und auch für die Ausbildung der Lehrerinnen und Lehrer sowie für die Maßnahmen der Fort- und Weiterbildung der Lehrkräfte gelten. Empfohlen wird, dazu gemeinsame Fortbildungspläne für ein Kollegium zu erstellen und umzusetzen. Dafür sind für die Zukunft geplante schuleigene Fortbildungsmittel (unter anderem durch Budgetierung von Fortbildungsmitteln) eine wichtige Voraussetzung.

Tagungen zur schulinternen Lehrerinnen- und Lehrerfortbildung (SCHILF) können dem Leitgedanken einer gemeinsamen Zielorientierung und Zielfindung des Kollegiums insgesamt in besonderer Weise entsprechen.

Ausgangspunkt kollegialer Rückmeldungen (zum Beispiel durch gegenseitige Unterrichtshospitationen oder kollegiale Fallberatungen) sollten die im Kollegium vorhandenen Kompetenzen sein. Kollegiale Rückmeldung ist ein (bisher allzu selten beschrittener) Weg, Lehrerinnen und Lehrer als gemeinsam Lernende zu unterstützen.

#### *1.4 Zusammenarbeit und Führung*

Ein kooperativer Führungsstil entspricht den Entwicklungszielen einer weitgehend eigenverantwortlich handelnden Schule. Schulische Führungskräfte sollen ihre Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter fördern und stützen, sie aber auch kritisch begleiten. Von großer Bedeutung sind die folgenden Bereiche für die Zusammenarbeit innerhalb einer Schule:

- ➔ Kommunikations- und Informationsformen im Kollegium
- ➔ Dialog innerhalb der Schulgemeinschaft
- ➔ Kollegialität
- ➔ Beteiligung an Entscheidungsprozessen
- ➔ Transparenz von Entscheidungen
- ➔ Delegation von Verantwortung

Frauenförderung gehört auch im Schulbereich zu den wichtigen Aufgaben der Personalentwicklung. Sie ist eine vorrangige Führungsaufgabe. Dafür sind Information und Qualifizierung notwendig. Sie sollen angesichts der hohen Zahl teilzeitbeschäftigter Lehrkräfte auch auf deren zeitliche Bedürfnisse hin ausgerichtet sein, auch, um mehr Frauen für Führungsämter zu gewinnen.

### 1.5 Anforderungsprofil für schulische Führungskräfte

Für jede Schule ist die Art und Weise, wie sie geführt wird, ein zentrales Qualitätsmerkmal. Als schulische Führungskräfte verstehen wir:

- Schulleiterinnen und Schulleiter,
- Stellvertreterinnen und Stellvertreter,
- Abteilungsleiterinnen und -leiter im Bereich der Beruflichen Schulen,
- weitere Funktionsstelleninhaberinnen und -inhaber,
- mit temporären oder thematisch begrenzten Führungsaufgaben betraute Lehrkräfte.

Die Führungsverantwortung der Schulleiterinnen und Schulleiter spiegelt sich in ihren Hauptaufgaben wider. Sie

- leiten die Dienststelle und tragen die Gesamtverantwortung für die pädagogische Arbeit und die Verwaltung der Schule im Rahmen der Rechts- und Verwaltungsvorschriften,
- verantworten, organisieren und gestalten den gesamten Erziehungs- und Bildungsauftrag ihrer Schule,
- fördern die Entwicklung der Unterrichtsqualität,
- initiieren und koordinieren eine konzeptionelle Schulentwicklung,
- fördern die Entwicklung der Schule zu einer lernenden Organisation,
- führen das Personal und betreiben eine gezielte Personalentwicklung,
- ermutigen und fördern insbesondere Frauen,
- tragen die Ressourcenverantwortung,
- vertreten die Schule gegenüber dem Schulträger und in der Öffentlichkeit,
- kooperieren mit außerschulischen Bildungseinrichtungen, erteilen Unterricht.

Die nachfolgenden Hinweise dienen der Orientierung.

Neben persönlicher Kompetenz, Sozialkompetenz und Methodenkompetenz sollen die Führungskräfte auch über spezifische Kenntnisse und Fähigkeiten verfügen, die hier als professionelle Fachkompetenz im Schulbereich zusammengefasst werden:

- unterrichtliche und erzieherische Fähigkeiten,
- Kenntnisse über den Stand pädagogischer, didaktischer und methodischer Konzepte und ihrer Entwicklung,
- Kenntnisse über schulische Systeme und ihre Entwicklung,
- initiatives Engagement für Schulentwicklung (Unterrichts-, Personal- und Organisationsentwicklung),
- Organisations-, Moderations- und Verwaltungsgeschick insbesondere zur Steuerung und Sicherung von Arbeitsabläufen und Arbeitsergebnissen,
- Fähigkeit zu vertrauensbildender Kommunikation, zur Beratung und Beurteilung, zur Gesprächs- und Konferenzleitung,
- Verhandlungsgeschick
- Kenntnisse des Schulrechts und sonstiger schulrelevanter Rechts- und Verwaltungsvorschriften,
- Fähigkeit zu betriebswirtschaftlichem Handeln.



## 2. Verbindliche Instrumente und Umsetzungshinweise

### 2.1 Mitarbeitergespräch

Mit diesem Instrument wird die Gesprächskultur an den Schulen systematisch in die Schulentwicklung einbezogen. Mitarbeitergespräche finden in einem bestimmten Zeitraum mit allen Lehrkräften statt, sie sind vertraulich und werden anlassunabhängig geführt.

Das Mitarbeitergespräch soll sich von der Zielsetzung leiten lassen, die Kommunikation zwischen der Schulleitung und den anderen Mitgliedern eines Kollegiums und die Zusammenarbeit zu verbessern. Dabei werden die Unterstützung und Förderung von Lehrkräften thematisiert, die Arbeitsbedingungen und Arbeitsabläufe, gegebenenfalls auch die Aufgabenzuordnungen, gemeinsam reflektiert, Maßnahmen zur Förderung von Fähigkeiten der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter sowie Möglichkeiten der weiteren beruflichen Entwicklung aufgezeigt.

Dieses ist eine Form der schulinternen Potenzialanalyse, deren Ziel es ist, Erkenntnisse über Entwicklungspotenziale sowohl in Bezug auf die schulische und unterrichtliche Arbeit als auch über solche Führungskompetenzen von Menschen zu gewinnen, die für ihre gegenwärtige und zukünftige berufliche Arbeit besonders wichtig sind.

Es empfiehlt sich, die Ergebnisse des Mitarbeitergespräches zu dokumentieren und in eine Zielvereinbarung (z.B. im Sinne von Verabredungen über Fortbildungsmaßnahmen) münden zu lassen. Die Rahmenbedingungen sind durch Erlass geregelt (siehe Anhang).

### 2.2 Rückmeldung für Führungskräfte

Neben der kollegialen Rückmeldung von Lehrerinnen und Lehrern untereinander ist die Rückmeldung für Führungskräfte ein weiterer Bestandteil einer in den Schulen zu entwickelnden Feedback-Kultur und unabdingbarer Teil der Personalentwicklung.

Im Schulbereich ist die Rückmeldung für Vorgesetzte bisher nicht systematisch und verbindlich geschehen, sondern beruht auf Initiative Einzelner. Sie verbindlich für Führungskräfte in Schule und Schulverwaltung einzuführen, bedeutet unter anderem, sich auch selbst der konstruktiven Kritik durch Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter zu stellen. Sie ist ein weiterer Schritt, die Gesprächskultur und das Feed-back systematisch in die Schulentwicklung einzubeziehen.

Rückmeldung zu geben beziehungsweise zu erhalten verlangt von beiden Seiten, mit viel Sensibilität und Geschick zu agieren, gegebenenfalls diesen Prozess durch externe Beraterinnen bzw. Berater moderieren zu lassen.

Die Rahmenbedingungen sind durch Erlass geregelt (siehe Anhang).

### 3. Ergänzende Maßnahmen und Instrumente

Personalentwicklung kann in vielen Arbeitsfeldern innerhalb und außerhalb der Schule geschehen.

#### 3.1 Innerschulisch

- Mitarbeit beziehungsweise Leitung von Projekten (zum Beispiel Leitung einer Steuergruppe zur Schulentwicklung),
- (befristete) Stellvertretung / Assistenz,
- Übernahme einzelner (befristet delegierter) Schulleitungsaufgaben (zum Beispiel Stundenplan, Fortbildungsplanung, Haushaltsplanung, Terminplanung),
- Alltagsbegleitung (zum Beispiel Mentor, ein/e erfahrene/r Schulleiter/in),
- Mitarbeitergespräche: individuelle Förderpläne / Potenzialanalyse,
- Hospitation in einer anderen Schule,
- Wechsel des Arbeitsplatzes: Versetzung / Abordnung an eine andere Schule oder Schulstufe,
- Koordinierung von Netzwerkarbeit(en) zwischen Schulen.

#### 3.2 Außerschulisch

- individuelle Fortbildung in regionalen und zentralen Kursen (zum Beispiel Projektmanagement, Konfliktbearbeitung, Training zur Übernahme von Führungsaufgaben),
- Praktikum, zum Beispiel in Betrieben, im Schulamt / Ministerium im Rahmen der bestehenden Möglichkeiten, in einer organisatorisch besonderen Schule,
- Abordnungen in Schulaufsicht / Ministerium im Rahmen der bestehenden Möglichkeiten,
- Weiterbildung zum Coach,
- Weiterbildung zu Moderatorinnen und Moderatoren, Pädagogischen Organisationsberaterinnen und –beratern, Supervisoren,
- Mitarbeit im Vorbereitungsdienst sowie in der Fort- und Weiterbildung,
- Übernahme einer beobachtenden Tätigkeit im Rahmen einer Potenzialanalyse und Schulung dafür,
- Fernstudien, Aufbaustudiengänge und andere Weiterbildungsangebote,
- ehrenamtliche Tätigkeiten.

Vorstellbar sind Kontrakte zwischen Schulen und Schulaufsicht / Ministerium sowie Personalvertretung über Personalentwicklungsmaßnahmen, zum Beispiel im Rahmen von Projekten des Ministeriums, so dass Schulen mit besonderen Aufgaben zusätzliche Mittel oder Planstellenanteile als Ausgleich erhalten können.

### 3.3 Fort- und Weiterbildung, Projekte

Die Fort- und Weiterbildung im Rahmen der Personalentwicklung soll intensiviert werden. Ein wesentlicher Teil davon wird bisher vom Landesinstitut Schleswig-Holstein für Praxis und Theorie der Schule (IPTS) durchgeführt. Auch Angebote in anderer Trägerschaft können genutzt werden. Die Qualifizierung von Lehrkräften und Mitgliedern der Schulleitungen für die Umsetzung des Konzeptes zur Personalentwicklung müssen zukünftig einen deutlichen Schwerpunkt bilden. Für Führungskräfte wird dabei das Konzept zur „Vorbereitenden und begleitenden Fortbildung von Schulleitungen“ aus dem Jahr 1996 einbezogen.

Das Angebot „Training zur Übernahme von Führungsaufgaben - TUF“, das zuerst im Schulamt des Kreises Stormarn entwickelt wurde und jetzt in mehreren Schulämtern durchgeführt wird, richtet sich an Lehrkräfte, die über Selbst- und Fremdeinschätzung sowie individuelle Qualifikationsprofile Qualifizierungsangebote und Training erhalten. Die Lehrkräfte werden in monatlichen Fortbildungsschwerpunkten informiert und von Fachleuten aus Schulaufsicht, Lehrerbildung, Schulleitungen und anderen Experten aus Wirtschaft, Hochschule und Verwaltung trainiert. Dieses Training leistet einen Beitrag zur Qualifizierung und Begleitung von zukünftigen Führungskräften. Es soll durch qualifizierte Trainerinnen und Trainer landesweit angeboten werden.

Weitere Unterstützung erfährt das Konzept durch die folgenden Projekte:

- ➔ „Kollegiumsentwicklung mit Schwerpunkt Teamentwicklung“,
- ➔ „Qualifizierung von Führungskräften in Kooperation mit der Wirtschaft“
- ➔ (unter anderem mit Praktika für schulische Führungskräfte in Betrieben).  
„Erweiterte Berufsorientierung im System Schule“ als Maßnahme im Rahmen der Kollegiumsentwicklung, bei der möglichst alle Mitglieder eines Kollegiums zu einer verbesserten Berufsorientierung der Schülerinnen und Schüler beitragen.

Die Erkenntnisse der Arbeit in den Projekten werden als Beispiele für gute Praxis in der Personalentwicklung dokumentiert.

### 3.4 Angebote zur externen Potenzialanalyse

Neben der Potenzialanalyse innerhalb der Schule finden externe Personalentwicklungsseminare zur Potenzialanalyse für ein Führungsamt im Schulbereich statt. In diesen Seminaren sollen Potenzialanalysen durchgeführt werden, die sich auf beobachtbares Verhalten im Rahmen der Veranstaltung gründen. Hier erhalten Teilnehmerinnen und Teilnehmer nach Auswertung bestimmter Übungen (zum Beispiel: Führung von Gruppendiskussionen, Postkorbübungen, Mitarbeitergespräch) individuell Rückmeldung von geschulten Beobachterinnen und Beobachtern. Das Feedback über das jeweilige individuelle Profil des Führungsverhaltens ist fester Bestandteil der Potenzialanalyse.

Vorteile der Potenzialanalyse im Schulbereich sind unter anderem:

- Feststellung des Entwicklungs- und Leistungspotentials sowohl in Bezug auf die schulische Arbeit als auch auf Führungskompetenzen von Menschen vor Eintritt in ein Bewerbungsverfahren,
- keine Verbindung zu konkreten Auswahlentscheidungen; das heißt: Potenzialanalysen im Schulbereich sind kein Assessmentcenter zur Auslese,
- professionelle Moderation,
- Rückmeldung durch mehrere fachlich versierte Personen aus verschiedenen Aufgaben- bzw. Arbeitsfeldern,
- Verbindung von Potenzialanalyse, Rückmeldung und möglicher Verabredung eines Förderplans.

### 3.5 Coaching

Wie in der Wirtschaft sowie in anderen Teilen des öffentlichen Dienstes wird Coaching als intensive Beratungsform auch im Schulbereich an Bedeutung gewinnen. Coaching zielt darauf ab, Hilfe zur Selbsthilfe (Selbstmanagement) zu geben und bei beruflichen Problemen zu beraten. Die Beratung ist immer persönlich und vertraulich. Coaches werden auf Initiative des Landes unter Berücksichtigung der finanziellen Rahmenbedingungen ausgebildet. Sie bringen dafür Qualifikationen und Vorerfahrungen aus den Gebieten Beratung zur Organisations- und Schulentwicklung, Supervision und Verhaltenstraining mit und verfügen gegebenenfalls auch über therapeutische Grundkenntnisse.

Der Einsatz der Coaches kann auch auf Gruppen ausgedehnt werden und dient damit zugleich der Kollegiumsentwicklung einer Schule.

### 3.6 Qualifizierung und Evaluation

Qualitätssicherung und -entwicklung gelten als zentrale Antwort auf neue, weltweit auftretende Herausforderungen, die Sicherung der Vergleichbarkeit korrespondiert dabei mit regional gewährter größerer Eigenverantwortung der Schulen. Beides trifft auf das Interesse des Staates zur Rahmensteuerung des Schulsystems.

Qualitätssicherung und Qualitätsentwicklung sind untrennbar mit interner und externer Evaluation verbunden. Interne Evaluation bildet in einer lernenden, sich selbst organisierenden Schule die Grundlage für Schulentwicklung; sie muss jedoch ergänzt werden durch externe Evaluation.

#### **Evaluation im Team**

In Schleswig-Holstein ist beabsichtigt, eine spezifische Form externer Evaluation einzuführen: die Evaluation im Team. Sie soll die Aufgabe erhalten, Qualitätssicherung durch Evaluation der Schulen zu betreiben mit dem Ziel, Impulse für Schulentwicklung zu geben und die staatliche Rahmensteuerung des Schulsystems zu unterstützen. Den Evaluationsteams sollen jeweils eine Vertreterin bzw. ein Vertreter der Schulaufsicht und des zukünftigen Instituts für Qualitätsentwicklung sowie eine Schulleiterin bzw. ein Schulleiter angehören.

Die Mitglieder dieser Evaluationsteams sollen für ihre neue Aufgabe qualifiziert werden. Zugleich können sie selbst einen Beitrag zur Personalentwicklung im Kollegium leisten.

### **Externe Evaluation durch Kritische Freunde**

Eine bereits erprobte Form externer Evaluation stellt die Evaluation durch „Kritische Freunde“ dar. Sie arbeiten innerhalb des vorgegebenen Rechtsrahmens, jedoch nicht weisungsgebunden. Sie kommen in der Regel aus dem schulischen Umfeld (zum Beispiel Wirtschaft, Kommunalverwaltung, Verbände, Kirche...) beziehungsweise aus der Schulgemeinschaft und / oder aus anderen Schulen, sowie aus Hochschule, IPTS und Schulaufsicht.

Sowohl als Kritische Freunde Rückmeldung zu geben als auch von Kritischen Freunden Rückmeldung zu erhalten, kann zu hohen Lerneffekten für die eigene berufliche Arbeit führen.

Die Schulen wählen freiwillig und eigenverantwortlich ihre Kritischen Freunde aus und setzen eigenständig die Inhalte fest, die im Schulalltag beobachtet werden sollen. Kritische Freunde stehen der Schule aufgeschlossen und zugleich kritisch gegenüber.

Kritische Freunde und Schule arbeiten stets zusammen auf der Basis von schriftlichen Vereinbarungen zwischen beiden Seiten. Ein solcher Kontrakt begrenzt das zu evaluierende Thema, konkretisiert die Evaluationsfragen und klärt Umfang und Zeitrahmen der Zusammenarbeit. Erste Erfahrungen mit diesem Instrument sind in der Dokumentation „Zusammenarbeit mit Kritischen Freunden“, hrsg. vom Ministerium für Bildung, Wissenschaft, Forschung und Kultur des Landes Schleswig-Holstein, Januar 2001, dargestellt.

## **4. Qualifizierung, Auswahl und Begleitung von Führungskräften**

### *4.1 Leitgedanken*

Der Bedeutung von Führungskräften für das Gelingen von Schulentwicklungsprozessen gemäß sollen zukünftig folgende Leitgedanken bei Qualifizierung, Begleitung und bei der Auswahl gelten:

- Qualifizierung für ein Amt vor Eintritt in das Bewerbungsverfahren,
- Qualifizierung aufgaben- und schulentwicklungsbezogen,
- Qualifizierung durch Zusammenarbeit in unterschiedlich zusammengesetzten Gruppen,
- Qualifizierung durch Selbstorganisation,
- Frauenförderung,
- Qualifizierung der Qualifizierer.

Das bedeutet auch, dass insbesondere Kurse in der Schulleitungsfort- und -weiterbildung deutlich auf die konkrete Entwicklung der jeweiligen Schule zugeschnitten sein sollen. Außerdem müssen für eine intensive Qualifizierung der Qualifizierer verstärkt Schulungen angeboten werden. Das Bewusstsein darüber, dass Frauenförderung eine Führungsaufgabe im wohlverstandenen Eigeninteresse der einzelnen Lehrkraft, der einzelnen Schule und des Landes ist, muss auf allen Führungsebenen nachhaltig gestärkt werden. Die Beachtung dieses Grundsatzes, vor allem aber auch Trainingsmaßnahmen hierzu, sind besonders im Bereich der gesamten Qualifizierung von Mitgliedern der Schulleitungen zu intensivieren.

#### 4.2 Ablaufphasen

##### **Orientierung**

- Mitarbeitergespräch
- Orientierungs- und Motivationskurse als Einstieg (Schwerpunkt: Information), Teilnahme freiwillig,
- Potenzialanalyse, zum Beispiel in Personalentwicklungsseminaren als Rückmeldung über Stärken und Schwächen bezogen auf das eigene Führungsverhalten mit daraus abgeleiteten Plänen zur individuellen Förderung oder Qualifizierung (Potenzialanalyse - Feedback - individuelle Förderpläne).

##### **Qualifizierung vor Übernahme eines Führungsamtes**

- Persönliche Fortbildung,
- Kurse, Fortbildungsangebote des Landes
- Potenzialanalyse,
- Mitarbeit bei der Schulgestaltung.

##### **Eignungsfeststellung**

- Eigene Meldung für eine Führungsfunktion.
- Eignungsfeststellung (dienstliche Beurteilung) anhand von Qualifikationsstandards.

##### **Auswahlentscheidung**

- Bewerbung für ein ausgeschriebenes Amt,
- Vorauswahl und Nominierung durch Ministerium / Schulaufsicht
- Beteiligung der zuständigen Gremien,
- Letztentscheidung / Einsetzung durch Ministerium / Schulaufsicht.

##### **Einführung und Begleitung im neuen Amt**

- Einführung (vor Amtsübernahme),
- Begleitung in der Probezeit.

### **Begleitung im Amt, Fort- und Weiterbildung**

- Qualifikationserhalt und -erweiterung, Beratung für Führungskräfte,
- gegebenenfalls Coaching und Evaluation der eigenen Führungsarbeit.

Im Anhang findet sich ein Schaubild zum möglichen Werdegang einer schulischen Führungskraft.

## **5. Ausblick**

Nur qualifizierte Lehrerinnen und Lehrer können eine gute Qualitätsentwicklung in der Schule herbeiführen. Die Landesregierung setzt daher im Dialog mit den Beteiligten und der Öffentlichkeit unter anderem auf:

- umfassende Information und Verständigung im Gespräch,
- Angebote zur anforderungsgerechten Qualifizierung,
- stärkere Personalverantwortung der Schule,
- weitere Anreize zur Übernahme eines Führungsamts.

Als positive Anreize für Personalentwicklung können gelten:

- ein höheres Maß an Eigenverantwortung am Arbeitsplatz, und besonders in einem Führungsamt, aber auch in der Qualifizierung dafür,
- Qualität und Intensität der Qualifizierungsangebote,
- das Angebot zur individuellen Potenzialeinschätzung bezogen auf zukünftiges Führungsverhalten,
- individueller Plan zur Qualifizierung Einzelner,
- das Angebot zu Führungspraktika in der Wirtschaft,
- neue Arbeitszeitmodelle sowie Aufgabenanalyse / -kritik.

**Und unverzichtbar:**

**ausreichendes Engagement aller Beteiligten für Personalentwicklung.**

**Für Personalentwicklung auf der Grundlage dieses Konzeptes gilt:  
Freiräume nutzen!  
Schrittweise vorgehen!  
Verantwortlich und souverän handeln!**

## 6. Anhang

### 6.1 Erlass zur Personalentwicklung im Schulbereich

#### Anlage 1

## Personalentwicklung im Schulbereich

Erlass des Ministeriums für Bildung, Wissenschaft, Forschung und Kultur des Landes Schleswig-Holstein - III 54 -, 16. September 2002

Das Personalentwicklungskonzept der Landesregierung enthält eine Vielzahl geeigneter Instrumente für den Schulbereich. Die Schulen entscheiden in eigener Verantwortung über ihre Anwendung.

Folgende Maßnahmen sind verbindlich durchzuführen:

- Mitarbeitergespräche und
- Rückmeldungen für Führungskräfte.

Dabei gelten die folgenden Grundlagen:

- Die Mitarbeitergespräche und die Rückmeldung für Führungskräfte erfolgen in wiederkehrendem Rhythmus. Der Zeitraum, in dem für jedes Kollegiumsmitglied mindestens ein Mitarbeitergespräch stattfinden soll, umfasst 1 bis 2 Jahre, in Ausnahmefällen 3 Jahre. In diesem Zeitraum soll auch die Rückmeldung für Führungskräfte stattfinden.
- Die Schulen dokumentieren, dass Mitarbeitergespräche und Rückmeldung für Führungskräfte stattgefunden haben.
- Im Mitarbeitergespräch werden auch persönliche Befähigung und Entwicklung angesprochen (Potenzialanalyse). Unter Abwägung aller Umstände, insbesondere bei großen Schulen, kann die Schulleiterin oder der Schulleiter ein anderes Mitglied der Schulleitung mit dem Mitarbeitergespräch beauftragen.
- Mitarbeitergespräche sind vertraulich und werden anlassunabhängig geführt.
- Den Schulen wird empfohlen, in Mitarbeitergesprächen Zielvereinbarungen zu treffen.

Die Schulen werten ihre Erfahrungen mit den verbindlichen Elementen des Personalentwicklungskonzeptes aus. Die Auswertungsergebnisse fließen in die Weiterentwicklung des Konzeptes ein.

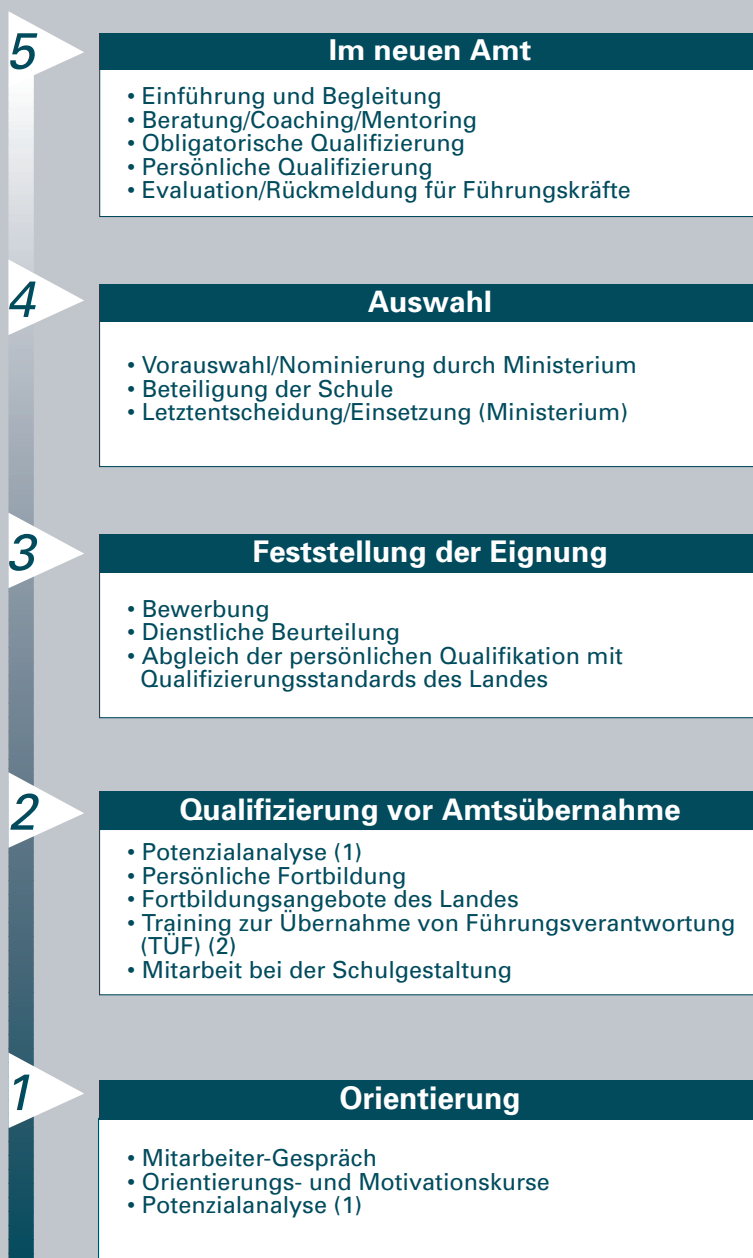
Dieser Erlass tritt mit Veröffentlichung in Kraft.



## 6.2 Möglicher Werdegang

### Anlage 2

#### Möglicher Werdegang einer schulischen Führungskraft in Schleswig-Holstein



(1) Potenzialanalyse: alternativ für Bewerberinnen und Bewerber vor gezielter Fortbildung und Training oder danach

(2) Angebot für alle Schularten durch qualifizierte Trainer



		trifft zu			trifft nicht zu			Bewertung nicht möglich	
		+3	+2	+1	-3	-2	-1		
<b>3. Informationsverhalten und Transparenz von Entscheidungen</b>									
3.1	Ich erhalte rechtzeitig und ausreichend die Informationen von Ihnen, die ich benötige.								
3.2	Sie machen verbindliche Aussagen.								
3.3	Wenn ich Entscheidungen von Ihnen brauche, erhalte ich diese zügig.								
3.4	Sie begründen Ihre Entscheidungen mir gegenüber sachlich nachvollziehbar.								
3.5	Sie berücksichtigen in Ihren Entscheidungen meine Einwände, Interessen und Standpunkte angemessen.								
<b>4. Zielvereinbarung und Ergebniskontrolle</b>									
4.1	In unserer Zusammenarbeit ermöglichen Sie eine gemeinsame Zielfindung.								
4.2	Bei Bedarf unterstützen Sie mich in besonderen Situationen darin, vereinbarte Ziele zu erreichen.								
4.3	Bei Klärungsbedarf sind Sie zeitnah für mich erreichbar.								
4.4	Ich erhalte von Ihnen in sinnvollen Abständen Rückmeldungen über meine Arbeit.								
4.5	Die Art und Weise, in der Sie mir Rückmeldungen über meine Arbeit geben, empfinde ich als Unterstützung.								
<b>5. Individuelle Förderung der Mitarbeiterin oder des Mitarbeiters</b>									
5.1	Ich fühle mich von Ihnen fair und respektvoll behandelt.								
5.2	Ich habe den Eindruck, dass Sie mir in unserer täglichen Zusammenarbeit vertrauen.								
5.3	Sie setzen sich für meine Belange ein.								
5.4	Sie unterstützen bei mir den Besuch von Fortbildungsmaßnahmen.								
5.5	Sie unterstützen mein berufliches Weiterkommen.								
5.6	Sie ermöglichen mir ausreichend Team-/Projektarbeit.								
<b>6. Fürsorgepflicht</b>									
6.1	Meine Sorgen und Ängste nehmen Sie ernst.								
6.2	Sie nehmen sich Zeit für meine Anliegen.								
6.3	Die Aufgaben, die Sie mir übertragen, empfinde ich als angemessen.								
6.4	Sie berücksichtigen bei meinem Einsatz in der Schule auch persönliche Belastungen.								

### Wie nehmen Sie mein Führungsverhalten in Bezug auf unser Kollegium wahr?

		trifft zu			trifft nicht zu			Bewertung nicht möglich	
		+3	+2	+1	-3	-2	-1		
7. Zusammenarbeit im Kollegium/ in der Fachschaft/ in der Abteilung									
7.1	Unsere Zusammenarbeit wird von Ihnen gefördert.								
7.2	Sie sorgen dafür, dass wir gleichberechtigt arbeiten.								
7.3	Mit der Aufteilung der Aufgaben im Kollegium bin ich einverstanden.								
7.4	Durch zielgerichtete Koordination und Organisation in unserem Bereich unterstützen Sie meine Arbeit.								
7.5	Sie ermöglichen ausreichenden Austausch in gemeinsamen Besprechungen.								
7.6	Sie fördern ein Klima, in dem ich Kritik offen äußern kann.								
7.7	Sie sprechen Konflikte offen an und unterstützen die Suche nach einer einvernehmlichen Lösung.								

### Wie schätzen Sie mein Engagement in Bezug auf die folgenden Themen ein?

		über- trieben	heraus- ragend	ange- messen	zu schwach	keine Angaben möglich
Ihr Engagement empfinde ich als ...						
a)	... für die Qualitätssicherung von Unterricht und Erziehung in unserer Schule					
b)	... für die Unterstützung von Innovationen in der Schule					
c)	... in Fragen der Gleichstellung					
d)	... gegen Mobbing					
e)	... gegen sexuelle Belästigung					
f)	... für die Umsetzung von Konzepten zur Gesundheits- und Schwerbehindertenförderung					

### Weitere Anregungen

Besonders am Herzen liegt mir noch:

Es wäre hilfreicher und einfacher für mich, wenn Sie in Zukunft:  
häufiger oder mehr ...

weniger oder überhaupt nicht ...

#### 6.4 Projektgruppe

Die Projektgruppe hat die Dialogfassung (2000) und die Anhörfassung (2001) erarbeitet.

Die nach der Anhörung erfolgten Änderungen liegen nicht in der Verantwortung der Projektgruppe.

##### **Mitglieder:**

<b>Aleidt, Eckhard;</b>	Schulamt des Kreises Stormarn
<b>Böhrs, Gerburg;</b>	MBWFK III 41
<b>Buhse, Reinhard;</b>	IPTS; ab 2001
<b>Dr. Dohm, Hans;</b>	IPTS, bis Ende 2000
<b>Doppke, Michael;</b>	Grundschule Kaltenweide Elmshorn
<b>Heidn, Matthias;</b>	Wilhelm-Tanck-Schule Neumünster (Mitarbeit bei Dialogfassung)
<b>Held, Ina;</b>	MBWFK III 434
<b>Ingenpaß, Antje;</b>	MBWFK III PKS 4
<b>Joppich, Ute;</b>	Pestalozzi-Schule Flensburg
<b>Lack, Marion;</b>	MBWFK III 17
<b>Leppin, Jörg;</b>	MBWFK III 541
<b>Marwede, Manfred;</b>	MBWFK III PKS 3
<b>Popken, Jens;</b>	MBWFK III 16
<b>Regber, Hannelore;</b>	Realschule Bornhöved
<b>Sauer, Karl Volker;</b>	Berufliche Schule am Ravensberg, Kiel
<b>Simon, Rainer;</b>	MBWFK III 54 (Leitung)
<b>Söhren, Dirk;</b>	Integrierte Gesamtschule Friedrichsort, Kiel (Mitarbeit bei Dialogfassung)

#### 6.5 Veröffentlichungen

Zur Unterstützung der Umsetzung des neuen Personalentwicklungskonzepts ist vorgesehen, Handreichungen zu erarbeiten unter anderem für Kollegiumsentwicklung, Mitarbeitergespräche und Rückmeldung für Führungskräfte.

Informationen durch Veröffentlichungen können Interessierte sowohl aus dem Internet / Landesbildungsserver erhalten als auch über die Druckmedien, unter anderem in der Nachrichtenblatt-Beilage des Bildungsministeriums „Schule aktuell“; außerdem in Informationsschriften des Ministeriums, des IPTS und der Landesverwaltung.

## Notizen



**Herausgeber:**

Ministerium für Bildung, Wissenschaft,  
Forschung und Kultur  
des Landes Schleswig-Holstein  
Brunswiker Straße 16-22  
24105 Kiel

**Gestaltung und Realisation:**

WerbeWerkstatt N° 4  
Deichstraße 6  
25335 Elmshorn

Diese Broschüre wurde auf chlorfrei  
gebleichtem Papier gedruckt.

Diese Druckschrift wird im Rahmen der Öffentlichkeitsarbeit der schleswig-holsteinischen Landesregierung herausgegeben. Sie darf weder von Parteien noch von Personen, die Wahlwerbung oder Wahlhilfe betreiben, im Wahlkampf zum Zwecke der Wahlwerbung verwendet werden. Auch ohne zeitlichen Bezug zu einer bevorstehenden Wahl darf die Druckschrift nicht in einer Weise verwendet werden, die als Parteinahme der Landesregierung zugunsten einzelner Gruppen verstanden werden könnte. Den Parteien ist es gestattet, die Druckschrift zur Unterrichtung ihrer eigenen Mitglieder zu verwenden.