

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



5

# POTENZIAL ANALYSE

in Personalentwicklung-  
Seminaren

**IQSH** Institut für Qualitätsentwicklung  
an Schulen  
Schleswig-Holstein



# POTENZIALANALYSE

## Ein Führungsamt im Schulbereich – eine Aufgabe für mich?

### 1. Ausgangssituation

Für jede Organisation ist die Besetzung von Führungsämtern ein Schlüssel für ständige Qualitätsentwicklung. Das gilt auch für die Schule.

Einerseits gibt es in diesen Jahren die Notwendigkeit, eine bedeutende Anzahl von Positionen in Schulleitungen, insbesondere Stellen für Schulleiterinnen und Schulleiter, neu besetzen zu müssen.

Andererseits – und das steht eindeutig im Vordergrund – ändert sich die Leitungs- und Führungsaufgabe dramatisch.

### Wer ist bereit, mehr Führungsverantwortung im Schulbereich zu übernehmen?

Wer kennt seine Fähigkeiten und sein eigenes Potenzial bezogen auf Führungshandeln?

Eine Potenzialanalyse in einem Personalentwicklungsseminar kann interessierten Pädagoginnen und Pädagogen helfen, hierüber mehr Klarheit für sich zu gewinnen.

Während in der Vergangenheit fachliche und pädagogische Kompetenz sowie persönliche Integrität

maßgeblich für die Besetzung neuer Schulleitungspositionen waren, so ergänzen nunmehr Managementfähigkeiten und weit reichende Führungskompetenz das Anforderungsprofil und treten zunehmend in den Vordergrund. Der hohe quantitative Bedarf sowie die veränderten qualitativen Anforderungen bedeuten für eine systematische Personalentwicklungsplanung und für eine gezielte, zukunftsorientierte individuelle Personalentwicklung eine große Herausforderung und vielfältige Chancen zugleich.

Die genannten Erfordernisse verpflichten das Land, frühzeitig Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter mit entsprechendem Potenzial und mit Neigung für die Entwicklung hin zur Führungskraft über geeignete Instrumente und Verfahrensweisen zu gewinnen.

Dabei gilt es, einen wichtigen Grundsatz der Personalentwicklung zu beachten: Erkennen von Potenzial und Fähigkeiten sowie die sich daran anschließende individuelle Förderung sollen vor Eintritt in ein Bewerbungsverfahren um eine Führungsaufgabe stehen.

Die Institution Schule – wie jede andere Organisation – kommt nicht umhin, immer wieder Entscheidungen über Personen zu treffen.

Neben zahlreichen Entscheidungen im Zuge von operativer Abwicklung gibt es auch Entscheidungen, denen die Frage nach einer grundsätzlichen Eignung zugrunde liegt: z.B. ob bestimmte Personen sich für Führungsaufgaben mit erweiterter Verantwortung und damit auch für weitere Karriereschritte eignen. Im Zuge solcher Entscheidungsvorgänge finden Prozesse statt, die das Ziel haben, aus Sicht der Schule mehr Berechenbarkeit oder Erwartungssicherheit herzustellen. Es stellt sich konkret das Problem einer Prognose bezogen auf zukünftige, noch nicht detailliert bekannte Führungsaufgaben und Kompetenzen.

### **Wie kann also von gegenwärtigen Beobachtungen und Bildern über Personen auf Zukünftiges geschlossen werden?**

Um dieser vom Grundsatz her unlösbaren Aufgabe, d.h. der Vorstellung von Berechenbarkeit und Erwartungssicherheit, überhaupt erfolgreich näher kommen zu können, ist neben den Mitarbeitergesprächen mit Hilfe des nachfolgend skizzierten Verfahrens der Potenzialanalyse in Personalentwicklungsseminaren ein Instrument geschaffen worden, das mit dazu beitragen soll, eine Reihe von Zielen erfolgreich anzustreben. Die Personalentwicklungsseminare sind fester Bestandteil im Konzept „Personalentwicklung im Schulbereich“.

## **2. Zielsetzung der Potenzialanalyse**

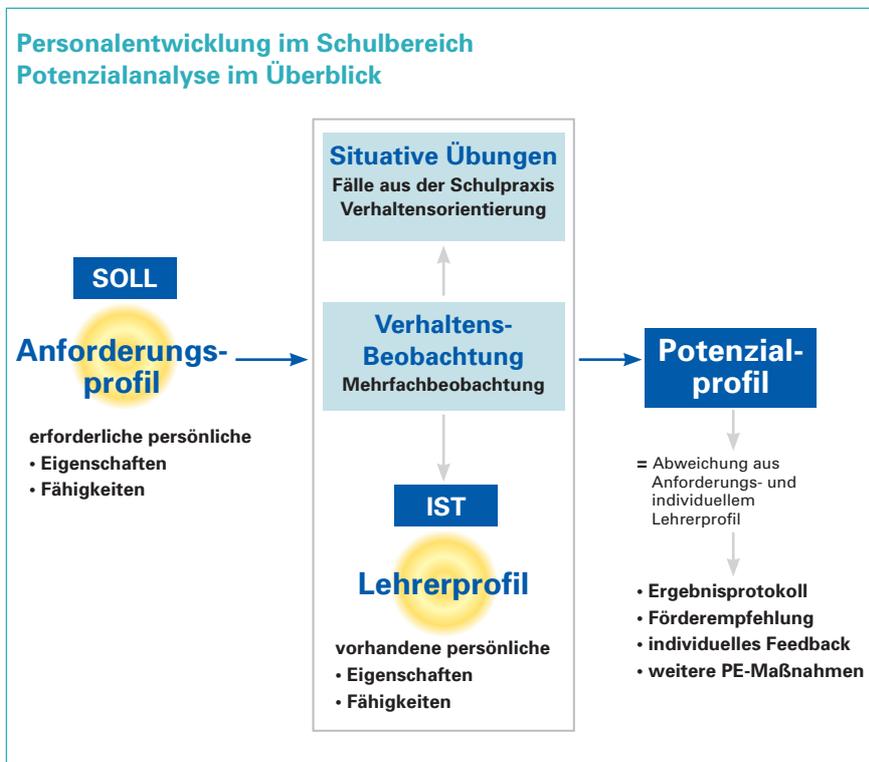
Ein Personalentwicklungsseminar hilft einer potenziellen Führungskraft,

- die zukünftigen Anforderungen an die Positionsinhaberinnen und -inhaber zu definieren und zu klären, welche Herausforderungen zukünftig bewältigt werden müssen;
- die aktuell abrufbaren Kompetenzen zu erfassen – was sie/er heute schon kann;
- die Entwicklungspotenziale zu erkennen – welchen Anforderungen sie/er in Zukunft gerecht werden kann;
- die individuellen Entwicklungsfelder zu definieren – was sie/er noch lernen kann (und soll);
- die Grundlage für den individuellen und systematischen Entwicklungsprozess zu schaffen, um das eigene Potenzial möglichst optimal realisieren zu können.

## **3. Zentrale Bausteine der Potenzialanalyse**

- Praxis-Simulation von positionsbezogenen, an den schulischen Führungsalltag angelehnte Aufgabenstellungen (Fallstudie, Rollenspiel und so weiter);
- Erfassung und Interpretation von beobachtbaren Verhaltensweisen in Bezug auf das Führungsverhalten durch geschulte Beobachterinnen und Beobachter aus der Praxis (Mehrfachbeobachtung,

# POTENZIALANALYSE



- das heißt: Alle Beobachter beobachten alle Teilnehmerinnen und Teilnehmer in verschiedenen wie auch in gleichartigen Situationen);
- Vergleich von Selbst- und Fremdeinschätzung;
  - Identifizierung von grundlegenden, stabilen Denk- und Verhaltensmustern als Indikatoren für das persönliche Potenzial;
  - Erstellung eines Ergebnisberichts (Potenzial-Profil) als Grundlage für individuelle Entwicklungsmaßnahmen;

- Rückmeldung erlebter Stärken und Schwächen sowie Empfehlungen für die weitere individuelle Förderung (Feedbackgespräch mit Moderator).

### Wann ist eine Potenzialanalyse für eine Lehrerin oder einen Lehrer interessant?

Wenn sie / er ...

- Interesse an der Übernahme eines Führungsamtes bei sich entdeckt;
- schon (zumindest) zeitweise bei schulischen Führungsaufgaben durch Übernahme von Führungsverantwortung mitgearbeitet hat;
- Organisations- und Verwaltungsaufgaben an der Schule übernommen hat;
- eventuell Veranstaltungen / Seminare oder Maßnahmen zur Förderung des Führungskräfte-nachwuchses im Schulbereich besucht hat;
- nachweislich an Qualifizierungen in Eigeninitiative teilgenommen hat.

### Wie verläuft das Bewerbungsverfahren für die Teilnahme an einer Potenzialanalyse?

Die anderthalb-tägigen Personalentwicklungsseminare werden in jedem Jahr im Nachrichtenblatt ausgeschrieben. Die Bewerbung ist innerhalb von drei Wochen nach Erscheinen dieses Blattes auf dem Dienstwege einzureichen.

### Leiter der Potenzialanalyse-Seminare

Wolfgang Böhndel  
Im Dorf 21, 24256 Fargau-Pratjau  
Tel.: 0172-9214469  
E-Mail:  
Wolfgang.Boehndel@t-online.de

### Ansprechpartner im Institut für Qualitätsentwicklung an Schulen Schleswig-Holstein (IQSH):

Christian Buske  
Schreiberweg 5, 24119 Kronshagen  
Tel.: 0431-5403-146  
Fax: 0431-5403-101

### Ansprechpartner im Ministerium für Bildung, Wissenschaft, Forschung und Kultur des Landes Schleswig-Holstein (MBWFK):

Rainer Simon (III 41)  
Brunswiker Str. 16-22, 24105 Kiel  
Tel.: 0431-988-2501  
Fax: 0431-988-2410

In der Bewerbung sind auch die individuelle Motivation, persönliche Vorstellungen zur Übernahme eines Führungsamtes sowie die bisherigen Führungserfahrungen anzugeben. Eine Auswahl der Bewerberinnen und Bewerber erfolgt dann in Zusammenarbeit mit dem Hauptpersonalrat. Die Teilnehmerinnen und Teilnehmer tragen einen gewissen Anteil an den entstehenden Kosten. Nähere Angaben hierzu finden sich im jeweils geltenden Veranstaltungsverzeichnis des Instituts für Qualitätsentwicklung (IQSH) an Schulen in Schleswig-Holstein.

## POTENZIALANALYSE

### **Welcher Gewinn ergibt sich aus der Teilnahme an einer Potenzialanalyse?**

Die teilnehmende Lehrkraft gewinnt auf jeden Fall Klarheit über Möglichkeiten für ihren weiteren Entwicklungsweg. Die Beobachterinnen und Beobachter haben ihr über die Moderatorin / den Moderator ihre Fremdeinschätzung aus der Veranstaltung mitgeteilt, die sie mit ihrer Selbsteinschätzung zur Deckung bringen möchte. Darüber hinaus erhält die Lehrerin / der Lehrer Empfehlungen, wie sie / er individuelle Stärken ausbauen und auch gewisse Schwächen bearbeiten kann.

Die Lehrkraft kann das Gespräch mit ihrem Vorgesetzten suchen, um konkrete Verabredungen für die weitere Förderung zu treffen. Sie kann beispielsweise gezielt an Seminaren, Kursen, Projektgruppen usw. teilnehmen. Unter Umständen ergibt sich die Möglichkeit, besondere Aufgaben an der Schule zu übernehmen.

Dafür erhält die Lehrkraft Rückmeldung über den Stand ihrer persönlichen Weiterentwicklung im Rahmen der Mitarbeitergespräche oder gesonderter Feedback-Gespräche.

Die Potenzialanalyse ist als Hilfe zur Selbsthilfe zu verstehen; ein hohes Maß an Eigeninitiative wird notwendig sein, wenn die Einzelne/ der Einzelne auf dem persönlichen Entwicklungsweg weiterkommen möchte.

### **Ist die Vertraulichkeit über Informationen aus der Potenzialanalyse gewahrt?**

Ja. – Die Anmeldung für die Teilnahme an einer Potenzialanalyse erfolgt auf dem Dienstweg an das IQSH. Wie die Ergebnisse der Rückmeldung zu nutzen sind, entscheidet allein die Lehrkraft selbst.

Zu den Ergebnissen der Potenzialanalyse fertigen die Beobachterinnen / Beobachter nur handschriftliche Notizen, die nach der Beobachterkonferenz vernichtet werden. Die handschriftlichen Notizen der Moderatoren werden nach dem Rückmeldegespräch mit der einzelnen Lehrkraft vernichtet.

Die Informationen sind damit Dritten gegenüber nicht zugänglich.



Text: Wolfgang Böhndel

Redaktion: Rainer Simon (III 41) | Nis Olaf Popp (III 411)

Herausgeber: Ministerium für Bildung, Wissenschaft, Forschung und Kultur des Landes Schleswig-Holstein | Brunswiker Straße 16-22, 24105 Kiel | In Kooperation mit dem Institut für Qualitätsentwicklung an Schulen in Schleswig-Holstein | Realisation: b+c computergraphik, Kiel, [www.b-u-c.com](http://www.b-u-c.com) | Druck: A.C. Ehlers, Kiel | Januar 2005 | ISSN 0935-4638 | Die Landesregierung im Internet: [www.landesregierung.schleswig-holstein.de](http://www.landesregierung.schleswig-holstein.de) | Diese Broschüre wurde aus Recyclingpapier hergestellt. | 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 diese 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.

# POTENZIALANALYSE