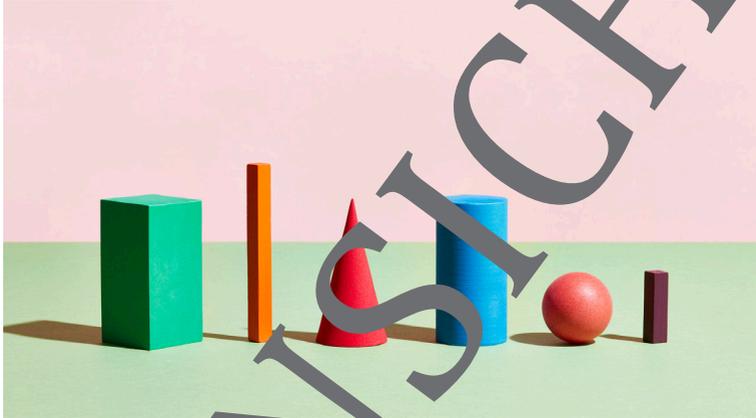


C 2.48

Personalentwicklung

Der Balanceakt der Schulleitung im Umgang mit der Vielfalt im Kollegium

Bernadette Eberhardt, ehemalige Schulleiterin und Schulinspektorin NRW



© Richard Drury/DigitalVision

Sie kennen die Situation bestimmt aus Ihrem eigenen Schulalltag – sowohl in kleinen als auch in großen Kollegien gibt es eine große Vielfalt an Kompetenzen, Verhaltensweisen und Haltungen. Als Schulleitung müssen Sie diese Vielfalt berücksichtigen und alle Lehrkräfte gleichermaßen einbeziehen. Der Beitrag erläutert die wichtige Rolle der Personalführung und gibt Ihnen Impulse, wie Sie sowohl mit sehr engagierten und kompetenten als auch mit weniger kompetenten und unmotivierten Lehrkräften umgehen können.

KOMPETENZPROFIL

Zielgruppe:

Schulleitungen

Schlüsselerfahrungen:

Beobachtung, Führung, Reflexion, Wahrnehmung, Wertschätzung

Einsetzungsfeld:

in der Schulleitung

Thematische Bereiche:

Personalführung, Schulentwicklung, Schulqualität

Praxismaterialien:

Beobachtungsbögen, Reflexionshilfen

Inhaltsverzeichnis

1. Vorwort

2. Vielfalt sehen – positiv bewerten

2.1	Vielfalt ist keine Erscheinung der Gegenwart	4
2.2	Personalführung – was man wissen sollte	4
2.3	Personalführung – was sagt mein Menschenbild dazu?	7
2.4	Wahrnehmungsfehler (Auswahl) und wie sie angegangen werden können	9
2.5	Regelmäßige Beobachtungen als Voraussetzung zur Lehrerbeurteilung und anschließender Umgang mit der Vielfalt	13
2.6	Unterrichtsbesuche als Voraussetzung zur Lehrerbeurteilung	15

3. Zusammenfassung

Anlage		22
M 1:	Reflexion zu meiner Person	22
M 2:	Reflexion: Mein Menschenbild. Was macht m. E. eine gute Lehrkraft aus?	23
M 3:	Merkmale und Kriterien zur Reflexion und Erweiterung	25
M 4:	Bewertung der Lehrkraft	27
M 5:	Kriterien zur Beschreibung des Verhaltens in der Konferenz	34

1. Vorwort

Es gibt nicht **das** ultimative Lehrerkollegium, in dem alle Personen, die gleichen fachlichen Voraussetzungen mitbringen, die gleichen Wertvorstellungen haben, die gleichen Ziele verfolgen und auch gleichsinnig handeln. Es ist unerblich, ob das Lehrerkollegium aus fünf oder 100 Personen besteht. Natürlich ist in einem Kollegium von z. B. 100 Personen eine noch größere Spreizung in den Ausprägungsgraden fachlicher Voraussetzung zu sehen; denn man wird es diese auch in kleinen bzw. kleineren Kollegien geben. Man hat Gruppen, Einzelpersonen,

- die kompetent und engagiert sind (die wollen und können),
- die kompetent sind, aber nicht wollen,
- die nicht kompetent sind, aber wollen,
- die weder können noch wollen,
- die unterschiedliche Vorstellung zum pädagogischen Handeln haben,
- deren persönliche Ziele nicht mit den schulischen konform gehen,
- die sich eher als „freischaffende Personen“ betrachten denn als Mitglied in einem Schulteam.

Es mag auch sein, dass in kleinen (Mini-)Kollegien – vielleicht auch in größeren Kollegien – die eine oder andere Gruppe (Einzelperson), wie oben dargestellt, nicht anzutreffen ist. In der Schule ist die tägliche Herausforderung, mit dieser Vielfalt an Kompetenzen, Verhalten und Haltungen umzugehen, und dann diese Vielfalt auf ein Ziel auszurichten. Ein Bild könnte diese Arbeit veranschaulichen: aus den unterschiedlichen Stimmen soll sie/er ein gemeinsames, gut klingendes Lied oder auch einen harmonisch klingenden Kanon komponieren. Jeder soll dabei gefordert, gefördert, wertgeschätzt und sich gemäß seiner/er Kompetenzen optimal einbringen zum Wohle der Schülerinnen und Schüler und aller Beteiligten in der Schule.

Dies ist Personalführung ein wichtiges Element.

Es sei an dieser Stelle bereits vorweggenommen: Dies ist eine echte Herausforderung, die täglich von Schulleiterinnen und Schulleitern bearbeitet wird. Sie kann nicht „zwischen Tür und Angel“ bewältigt werden. Sie bedarf der professionellen Mitarbeiterführung (Führungskompetenz). Sie bedarf der Führung und des Managements (Führungstechniken, Planung). Sie bedarf der Empathie (personelle Kompetenzen).

2. Vielfalt sehen – positiv bewerten

2.1 Vielfalt ist keine Erscheinung der Gegenwart

Früher war alles leichter, schöner, einfacher oder um mit dem Comedian zu sprechen: *Früher war mehr Lametta*. Diese Aussage entspricht leider nicht der schulischen Realität. Manchmal wird die Vergangenheit geschönt, indem sie durch wiederholtes Erzählen von Einzelelementen Stück für Stück in ein besseres Licht gerückt wird.

Folgende Sätze könnten im Schulgebäude zu hören sein:

„Früher hatten wir genügend Lehrkräfte. Sie waren ausgebildet und wussten, was zu tun war.“

„Früher waren wir in unserer Schule eine hochqualifizierte Lehrerschaft, die sich alle mit der Schule identifizierten.“

Diese Sätze spiegeln allerdings nur die gerne gebaute subjektive Retroperspektive wieder. Die Klagen der Eltern, der Schülerinnen und Schüler über zu geringe fachliche Kompetenzen, über mangelnde pädagogische Fähigkeiten, geringe Wertschätzung usw. werden oft als in der Schule ausgeblendet. Dass die Person XY gerne ein eigenes Süppchen kochte, statt die Gemeinschaftssuppe auszulöffeln, wird auch von den kalten/risich älteren Schulleitungen gerne vergessen. Doch so funktioniert nicht das Gehirn.

Ein Hinweis dazu: In den 1960er- und 1970er-Jahren, auch in den 1980er-Jahren in einigen Fächern (Mädchen-Sport, Religion, Physik ...) gab es einen kräftigen Lehrkräftemangel, der durch Studentinnen/Studenten und durch Fachkräfte, die keine pädagogische Ausbildung hatten, kompensiert werden sollte. (So in meiner ersten Schule in Essen, in der ich als Lehrerin tätig war.) In den 1990er-Jahren wurden „Selbst-einsteiger/innen“ eingestellt, die aus der Wirtschaft kamen und ggf. eine zusätzliche pädagogische Weiterbildung erhielten. (Diese Maßnahme führte ich als Schulleiterin in meiner Schule durch.)

Also: Die Annahme, dass Schulleitungen in der Vergangenheit aus dem vollen Lehrkräftepool schöpfen konnten, in dem sich nur gut ausgebildete, hochengagierte Personen sammelten, gehört eher in den Bereich des Mythos. Zudem war es auch in der Vergangenheit üblich, dass Lehrkräfte zugewiesen wurden. Diese Zuweisung entsprach nicht immer – wie von der Schule gewünscht – einer erforderlichen Fächerkombination oder eines Faches, sondern war auch von anderen Voraussetzungen geleitet wie der Examensnote, einem unbekanntem Versetzungsgrund innerhalb eines Bezirks oder auch von freundschaftlicher Netzwerkarbeit.

Fehlende Lehrkräfte allgemein, fehlende notwendige Fächer, mangelnde Kompetenzen und hochgradig engagierte Personen mit umfänglichen Kompetenzen gab es in der Vergangenheit immer schon in den Lehrerkollegien. Es gab auch immer Lehrkräfte, die weit über ihr Arbeitsvolumen hinaus gearbeitet haben und es gab Lehrkräfte, die mit besonderer Vorliebe, den Weg des geringsten Aufwandes gegangen sind und nach dem Motto arbeiten haben: Mit möglichst wenig Aufwand durch die Woche zu kommen. Es ist aller Wahrscheinlichkeit nicht davon auszugehen, dass sich dieser vielfältig gesaltene Zustand in der Zukunft ändern wird.

Tipp

Es gibt nur eine Möglichkeit, **diese Vielfalt als Herausforderung anzunehmen und damit umzugehen.**

Die Vielfalt ist vorhanden, machen Sie das Beste sowohl in der Gegenwart als auch in der Zukunft daraus. Gemäß dem Zitat von Virginia E. Wolff; „*Wenn dir das Leben Zitronen gibt, mache Limonade daraus.*“

Betrachten Sie, liebe Schulleitung, lieber Schulleiter, Ihr Kollegium bezogen auf die *fachlichen Kompetenzen* und das *Engagement für die Schule*. Diese beiden Bereiche sollte Sie gerne Ihren Blick nehmen. Es gibt selbstverständlich noch weitere Bereiche, die berücksichtigt werden könnten, wie die kommunikative Kompetenz (Beratung, Umgang mit Eltern, Erziehungsberechtigten), Innovationskompetenz, Netzwerkarbeit, Organisationsgeschick usw. Um sich nicht zu verzetteln, soll in diesem Text auf die „*fachlichen Kompetenzen* und das *Engagement für das Gesamtsystem Schule*“ fokussiert werden.

Bevor Sie Ihre Betrachtung der Lehrkräfte beginnen, ist es sinnvoll, die eigene Person, also Ihre Werte, Verhaltensweisen, Stärken und auch Schwächen wahrzunehmen. Dies ist kein leichtes Unterfangen. Vielleicht gibt es eine Person, die Ihnen helfen kann, Sie zu beschreiben.

Hinweis

Wir haben unsere kleinen und größeren blinden Flecken, die häufig nur von externen Personen erkannt und benannt werden. Diese blinden Flecken beziehen sich auf vorhandene bzw. vermeintlich vorhandene Stärken, auf Schwächen, die wir nicht sehen bzw. nicht sehen mögen.

Dieses Werk ist Bestandteil der RAABE Materialien

Das Werk ist urheberrechtlich geschützt. Die Dr. Josef Raabe Verlags-GmbH erteilt Ihnen für das Werk das einfache, nicht übertragbare Recht zur Nutzung für den privaten und schulischen Gebrauch. Jede Nutzung in anderen als den gesetzlich zugelassenen Fällen bedarf der vorherigen schriftlichen Einwilligung des Verlags. Hinweis zu § 52a UrhG: Das Werk oder Teile hiervon dürfen nicht ohne eine solche Einwilligung eingescannt und in ein Netzwerk eingestellt werden. Dies gilt auch für Intranets von Schulen und sonstigen Bildungseinrichtungen, wobei die durch den § 60a UrhG erlaubten Nutzungen davon ausgenommen sind. Darüber hinaus sind Sie nicht berechtigt, Copyrightvermerke, Markenzeichen und/oder Eigentumsangaben des Werks zu verändern.

Die Dr. Josef Raabe Verlags-GmbH übernimmt keine Haftung für die Inhalte externer Internetseiten, auf die in dem Werk verwiesen wird.

Falls erforderlich wurden Fremdrechte recherchiert und ggf. angefragt.

Der RAABE Webshop: Schnell, übersichtlich, sicher!



Wir bieten Ihnen:



Schnelle und intuitive Produktsuche



Übersichtliches Kundenkonto



Komfortable Nutzung über
Computer, Tablet und Smartphone



Höhere Sicherheit durch
SSL-Verschlüsselung

Mehr unter: www.raabe.de