

Gelungenes Onboarding am Beispiel neuer Schulentwicklungsberater*innen

Petra Lichtenschopf¹, Johanna E. Schwarz²

DOI: <https://doi.org/10.53349/resource.2024.i3.a1320>

Zusammenfassung

Die zunehmende Inanspruchnahme von Beratung und Begleitung im Rahmen von Schulentwicklungsvorhaben durch Schulen löst seit einigen Jahren einen Bedarf an zusätzlichen Qualifizierungsangeboten für die Tätigkeit in der Schulentwicklungsberatung (SEB) aus. Solche viersemestrigen Hochschullehrgänge (HLG) werden von der Pädagogischen Hochschule (PH) angeboten, um einen ausreichenden Personalpool für Schulentwicklungsberatungstätigkeiten aufzubauen.

Dieser Artikel geht der Frage nach, aus welchen Motiven sich aktive Lehrende für das Studium im HLG SEB bewerben und wie ein Onboardingprozess professionsförderlich für neu in der SEB Tätige gestaltet werden kann. Ein theoriegeleitetes Onboardingkonzept (OnKonSeb) wurde 2021 entwickelt, bis 2023 umgesetzt und begleitend evaluiert. Die Ergebnisse brachten unter anderem zutage, dass die kollegiale Begleitung von Lehrgangabsolvent*innen in der beruflichen Einstiegsphase eine wesentliche Säule für eine nachhaltigere Professionalisierungsbereitschaft darstellt. Berufseinsteigende gewinnen Sicherheit in ihrer Tätigkeit und sie werden ermutigt, sich kollegial auszutauschen und die erworbenen Kompetenzen im schulischen Beratungsfeld einzusetzen. Das begleitende Onboarding kann lohnend sein: Die Quote der zur Verfügung stehenden Beratenden ist aktuell höher als vor Einführung des Onboarding-Konzepts.

Stichwörter: Schulentwicklungsberatung, Onboarding, Motivation

1 Einleitung

Die Reformprojekte im Bildungssystem bringen viele neue Anforderungen an die Selbstentwicklungsfähigkeit der Schulen sowohl in fachlicher als auch prozessgestalterischer Hinsicht (Dedering, 2017).

¹ Pädagogische Hochschule Niederösterreich, Mühlgasse 67, 2500 Baden.

E-Mail: p.lichtenschopf@ph-noe.ac.at

² Pädagogische Hochschule Niederösterreich, Mühlgasse 67, 2500 Baden.

E-Mail: j.schwarz@ph-noe.ac.at

Qualitätsentwicklung und Schulentwicklungsvorhaben sind von den schulischen Akteur*innen in komplexeren Zusammenhängen (Unterrichts-, Personal- und Organisationsentwicklung) zu betrachten, also neu zu denken und prozesshaft zu gestalten (Rolff, 2016). Das Anliegen bzw. die Notwendigkeit Schulentwicklungsprozesse systematisch und prozesshaft zu gestalten, führt zu gesteigerter Nachfrage für externe Schulentwicklungsberatung bzw. -begleitung (Schwarz & Überlacker, 2023). Diese Erfahrung geht einher mit dem Entwicklungsplan für Pädagogische Hochschulen, in welchem eine Stärkung der Schulentwicklungsberatung (SEB) als ein strategisches Ziel definiert wurde (BMBWF, 2019). Es braucht unter anderem einen strategisch gesicherten Pool an qualifizierten Schulentwicklungsberater*innen und passgenaue (Weiter)Qualifizierungsangebote (PH NÖ, 2019b).

Dieser Beitrag geht der Frage nach, aus welchen Motiven sich aktive Lehrpersonen für das Studium im Hochschullehrgang SEB bewerben und wie ein Onboardingprozess gestaltet werden kann, damit er sich professionsförderlich auf das Handeln der Berufseinsteigenden auswirken kann.

2 Theoretische Grundlagen

2.1 Externe Schulentwicklungsberatung

Die Einbeziehung schulexterner Beratung und Begleitung im Schulentwicklungsprozess kann dabei unterstützen, Veränderungsvorhaben in einem strukturierten Prozess gemeinsam zu definieren und zu gestalten. Die externe Perspektive der Beratenden kann neue Impulse für das im besten Fall datengestützte Infragestellen der bisherigen Praxis auslösen und das Entstehen neuer Zielbilder begleiten.

Schulentwicklungsberatungsprozesse werden von den Beratenden gemeinsam mit der Schulleitung bzw. dem Kollegium nach einer Analysephase in strukturierter Form geplant und umgesetzt. Entscheidungen werden von den Verantwortlichen an der Schule getroffen und die Schulentwicklungsberater*innen sind als Supportsystem dafür zu betrachten, welches auf den Prozess und die gemeinsame Reflexion achtet.

Es ist auch für die PH NÖ von großem Interesse, über einen Pool an mit vielseitigen Kompetenzen ausgestatteten Beratenden zu verfügen, um Schulen bedarfsorientiert und standortbezogen bei ihren Entwicklungen begleiten zu können.

Im Hochschullehrgang Schulentwicklungsberatung (HLG-SEB) können Kolleg*innen aus dem schulischen Umfeld in vier Semestern vielseitige Kompetenzen für den Einsatz als systemische Berater*innen im schulischen Feld erwerben (PH NÖ, 2019a).

Die Teilnehmenden stehen zum überwiegenden Teil aktiv als Lehrpersonen im Schuldienst, und sie sind bereit, nach erfolgreicher Absolvierung des Lehrganges die berufliche

Doppelbelastung durch die Tätigkeit als Schulentwicklungsberater*in auf sich zu nehmen (Schwarz, 2021).

2.2 Motivationsmodelle

Durch aktives Handeln wird die Motivation stark beeinflusst. Daraus kann abgeleitet werden, dass durch Motivationsmaßnahmen bei Mitarbeiter*innen ein gewünschtes Verhalten aufgebaut werden kann. Ziel von Motivationsmaßnahmen ist die Förderung der persönlichen Weiterentwicklung und der Arbeitsleistung (Becker, 2019). Maslow (1977) geht davon aus, dass alle Menschen Selbstverwirklichung zum Ziel haben und somit die gleichen Motive als Grundlage vorweisen. Bei der Selbstbestimmungstheorie von Deci und Ryan (1993) spielen die intrinsische Motivation (Bedürfnis nach Kompetenz und Selbstbestimmung) und die extrinsische Motivation (Bedürfnis nach Kompetenz, Selbstbestimmung und soziale Eingebundenheit) eine zentrale Rolle, die durch Anreize Einfluss auf das Handeln nehmen. Eine vertiefte Analyse der relevanten Aspekte im Umfeld, die Mitarbeiter*innen zu höheren Arbeitsleistungen bzw. zur Motivation für die Organisation zu arbeiten veranlasst, ist notwendig. Um Mitarbeiter*innen zu motivieren, gilt es laut Zwei-Faktoren Theorie nach Herzberg die Hygienefaktoren (Verwaltung, Führung, Arbeitsbedingungen, Bezahlung) zu optimieren und die Motivatoren (Leistung vollbringen, Anerkennung, interessante Arbeitsinhalte, Verantwortung übernehmen) den individuellen Motiven ansprechend zu gestalten (Becker, 2019, S. 63).

Das menschliche Handeln wird schon lange mit der Frage nach Beweggründung und der Motivation beforscht. Dreer (2016) leitet aus den oben genannten Theorien vier essentielle Bedürfnisse ab, die im Berufseinstieg besondere Beachtung aufweisen sollten. Die Bedürfnisse nach Einführung in den Schulalltag, Einbindung in das Kollegium, Selbsterprobung und nach Selbstverwirklichung als Lehrperson können durch Mentor*innen unterstützt und erfüllt werden. Freude, Leistungsfähigkeit, Engagement, Wohlbefinden und Anstrengungsbereitschaft sind die Folgen (Dammerer, 2019).

Laut Becker (2019, S. 31) stehen hinter jeder Motivation individuelle Motive und Bedürfnisse, auf welche individuell situativ eingegangen werden muss. In der Bestimmung der Motivation spielen die intrinsische und die extrinsische Motivation eine wesentliche Rolle. Dadurch ist es möglich, direkt auf erwünschtes Verhalten, wie z. B. Zusammenarbeit und Kooperation, Flexibilität, Selbstständigkeit und positive Haltung und Bindung an die Organisation einzuwirken bzw. zu fördern (Becker, 2019).

2.3 Onboarding von Berufseinsteigenden

Onboarding umfasst den gesamten Prozess der Integration und somit zur Optimierung der Leistungsentfaltung von neuen Mitarbeiter*innen (Losek, 2019, S. 21). Dabei handelt es sich um fachliche Integration (Einarbeitung bestimmter Aufgabenstellungen und der

Verinnerlichung der Daten und Fakten einer Organisation) und um soziale Integration (Gemeinschafts- und Zusammengehörigkeitsgefühl) (Schiffer & epubli GmbH, 2017).

Laut Lemke et al. (2020) sind im Onboardingprozess drei wesentliche Punkte zu beachten: Es braucht erstens eine*n Verantwortliche*n zum Managen des Onboardingprozesses, zweitens klar definierte Strukturen und Prozesse und drittens flexibel einsetzbare Ressourcen (z.B. Raum, Zeit, Personal etc.).

Lohaus & Habermann (2016) beschäftigen sich in der Organisationsentwicklung mit Gelingensbedingungen, wie z.B. das zügige Versenden des Arbeitsvertrages, die Zuweisung einer Ansprechperson, die Gestaltung des Kontaktes zum Onboardee, ebenso wie einen herzlichen erster Arbeitstag oder Welcome-Day sowie die Unterstützung bei der sozialen Integration und zeitnahe Feedbackgespräche durch Mentor*innen.

Ein standortspezifisch entwickeltes Onboarding-Konzept fokussiert auf die systematische Gestaltung individueller beruflicher Einstiegsprozesse neuer Mitarbeiter*innen wirkt nachhaltig auf die Motivation (Lichtenschopf & Schwarz, 2023). In Anlehnung an das Phasenmodell von Lemke (2020) wurde vom Koordinationsteam der Schulentwicklungsberatung (SEB) an der PH NÖ ein Onboardingkonzept für Schulentwicklungsberatende (OnKonSEB) entwickelt und in der Umsetzung begleitend beforscht (Lichtenschopf, 2023), welches im Folgenden (siehe Abb.1) dargestellt wird.

Während des Hochschullehrganges lernen die angehenden Schulentwicklungsberater*innen Beratungselemente kennen und sammeln in begleiteten Beratungsprojekten Beratungspraxis (Preboarding). Im Laufe des Hochschullehrganges werden die Studierenden über das Procedere und die Arbeitsbedingungen für die Tätigkeit in der Schulentwicklungsberatung am Standort PH NÖ informiert.

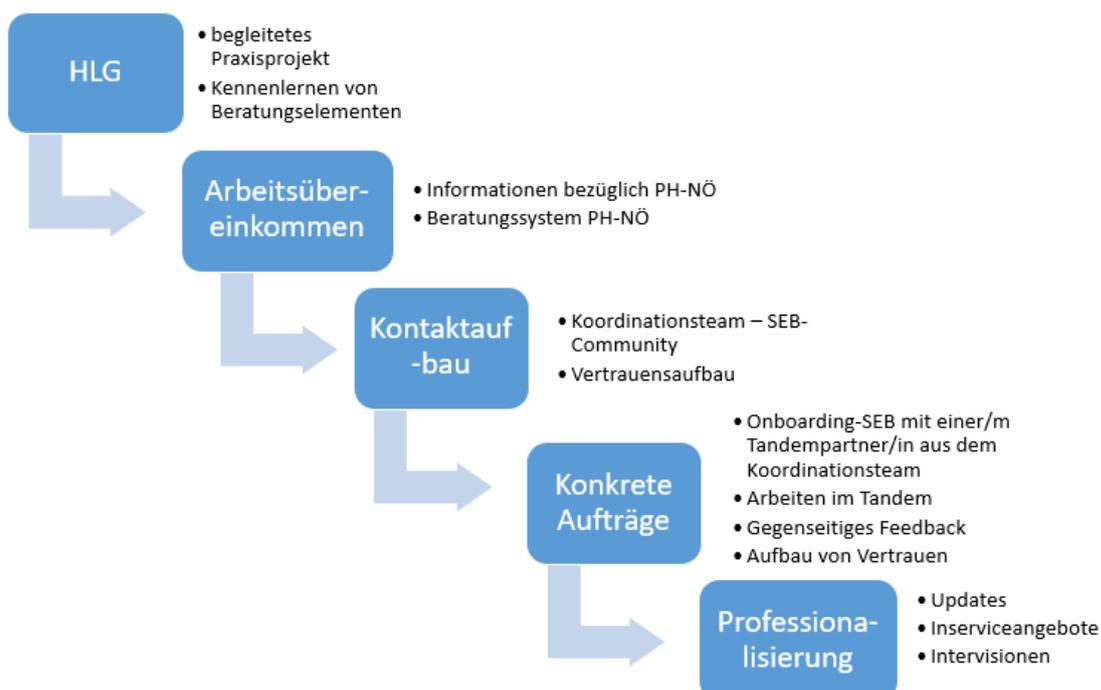


Abbildung 1: Onboardingkonzept der PH NÖ (Eigendarstellung)

Erste Kontakte mit Berater*innen-Kolleg*innen können die Studierenden schon während des viersemestrigen HLG aufbauen. Dies geschieht durch Begegnungen mit Trainer*innen in den Lehrveranstaltungen, durch Zusammentreffen mit Kolleg*innen aus dem SEB-Koordinationsteam der PH NÖ oder durch die intensive Zusammenarbeit in den Praxisprojekten und Community-Meetings. Vor der ersten Beauftragung wird mit der Koordinatorin der SEB ein Arbeitsübereinkommen getätigt, in dem alle wesentlichen Daten und Informationen zum Rahmen der Tätigkeit besprochen und schriftlich vereinbart werden (Orientierung).

Der erste Beratungsauftrag nach Abschluss der Qualifizierung wird gemeinsam mit einer*m Tandempartner*in aus dem Koordinationsteam durchgeführt. Dabei wird einer situativen Anwendung der Vielzahl der förderlichen Rahmenbedingung beim Onboarding neuer Mitarbeiter*innen Beachtung geschenkt, z. B. durch gegenseitiges Feedback und Aufbau von vertrauensvollem, wertschätzenden Umgang (Integration). Der nachhaltige Kompetenzaufbau erfolgt durch bedarfsorientierte Professionalisierungsangebote, wie z. B. SEB-Update, Bundestagungen, Inservices etc. (Lichtenschopf, 2023).

An der PH NÖ sind folgende Leitlinien obligatorisch für die Begleitung von Berater*innen-Mentees (Lichtenschopf, 2023, S. 70):

Herzliches Willkommen – wertschätzender Empfang beim Schulentwicklungsberatungs-Update, Symbole – Anker; Einführung ist Chefsache; Konkreter Einarbeitungsplan – Rahmenbedingungen klären; Anschluss – soziale Integration; Angenehme Atmosphäre – authentisch und menschlich kommunizieren; Vertrauen schaffen – Grundvoraussetzung für die psychologische Sicherheit; neue Mitarbeiter*innen als Teil der Community. Motivierte Mitarbeiter*innen - stärkerer Antrieb für Leistung; Best-Practise-Beispiele austauschen – Lust auf Beratung; Tandems mit erfahrenen Kolleg*innen am Beginn der Beratungen; Informationen, Schulungen und Anweisungen gut dosieren; kleine Projekte und Aufgaben übergeben; Abschlussgespräch nach dem ersten Arbeitstag.

3 Forschungsdesign

Qualitativen Forschungsarbeiten (Lichtenschopf, 2023; Ponzer, 2023) untersuchten welche Motive bei der Entscheidung zur Ausbildung zur*zum Schulentwicklungsberater*in eine Rolle spielen und wie ein Onboardingprozess das Tätigsein in der Schulentwicklungsberatung nachhaltig unterstützen kann.

Mit der Zielsetzung, zukünftig möglichst viele gut ausgebildete Schulentwicklungsberater*innen für das Feld der externen Beratung zur Verfügung zu haben, werden für den Lehrgang motivierte Kolleg*innen gesucht, die bereit sind, sich mit den sehr umfangreichen Kompetenzen, Fertigkeiten und Werkzeugen aktiv und kollaborativ

auseinanderzusetzen. Im Bewerbungsprozess für die Aufnahme in den HLG wurden Motivationsschreiben der Aspirant*innen eingereicht. Durch eine inhaltsanalytische Analyse (Mayring, 2010) dieser Schriftstücke konnten die Motive zur Wahl der Ausbildung erkundet und auf Grundlage der Selbstbestimmungstheorie von Deci & Ryan (1993) nach extrinsischen und intrinsischen Motivationen untersucht werden.

Die Resonanz auf die wahrgenommene Wirkung des pilotierten Onboardingkonzepts wurde 2022 mittels Ratingkonferenz (Fragebogen und Gruppendiskussionen) und 2022/23 im Rahmen von neun Leitfadeninterviews in der Kohorte der 2022/23 neu im Berufsfeld Schulentwicklungsberatung tätigen Berater*innen erhoben.

Dazu wurden theoriegeleitet deduktive Kategorien gebildet, welche sich wie folgt definieren: Organisation, Professionalisierung, Coaching und soziale Integration (siehe Kap. 3.2).

Auf Grund der geringen Stichprobengröße kann aus den Ergebnissen und Erkenntnissen keine Allgemeingültigkeit abgeleitet werden. Für die Arbeit an der PH NÖ können diese jedoch wesentliche Impulse für die Weiterentwicklung des Aus- bzw. Weiterbildungsangebotes für Schulentwicklungsberatung darstellen.

3.1 Motivation Schulentwicklungsberater*in zu werden

Die Analyse der Motivationsschreiben der Studierenden vor Beginn des HLG SEB (Abb. 2) und die Erhebung von Motiven nach einem halben Jahr Tätigkeit als Berater*in (Abb. 3) hat ergeben, dass überwiegend intrinsische Motivationen (IM) zur Entscheidung für die Ausbildung geführt haben. Intrinsische Motive definieren sich z. B. häufig durch das Handeln im Beruf, dem Streben nach Professionalisierung und Kompetenzerwerb. Weniger Nennungen gab es bei Motivationsfaktoren, wie Interesse, Herausforderungen, Austausch mit Kolleg*innen oder der Einbringung von Fähigkeiten aus Fort- und Weiterbildungen (siehe Tabelle 1).

EM1	Aufstiegsmöglichkeit
EM2	Arbeit als Schulentwicklungsberater*in
EM3	Geldverdienen
IM1	Handeln im Beruf
IM2	Professionalisierung, Kompetenzerwerb
IM3	Interesse
IM4	Herausforderungen
IM5	Austausch mit Kolleg*innen
IM6	Einbringung Fähigkeiten aus Fort- und Weiterbildung
IM7	Abwechslung

Tabelle 1: intrinsische und extrinsische Motivationsgründe - Kategorien (Lichtenschopf, 2023, S.93)

Im Bereich extrinsischer Motivationen wurden bei den Motivationschreiben nur zwei Unterkategorien gefunden, die sich mit neun und einer Nennung von insgesamt 75 Nennungen sehr gering widerspiegelt. Bei den genannten Motiven gab es unter den Bereichen Aufstiegsmöglichkeit und Arbeit als Schulentwicklungsberater*in noch einen weiteren Bereich wie Geld verdienen (siehe Abb. 2 & 3).

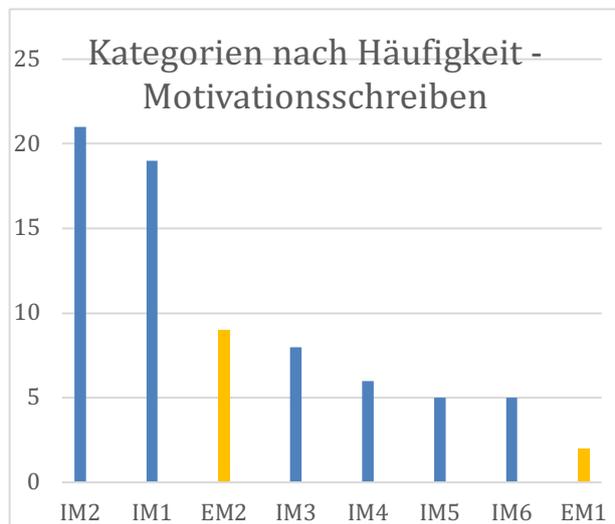


Abbildung 2: Grafik: induktiven Kategorien der Motivationschreiben (Quelle: Lichtenschopf, 2023, S. 93)

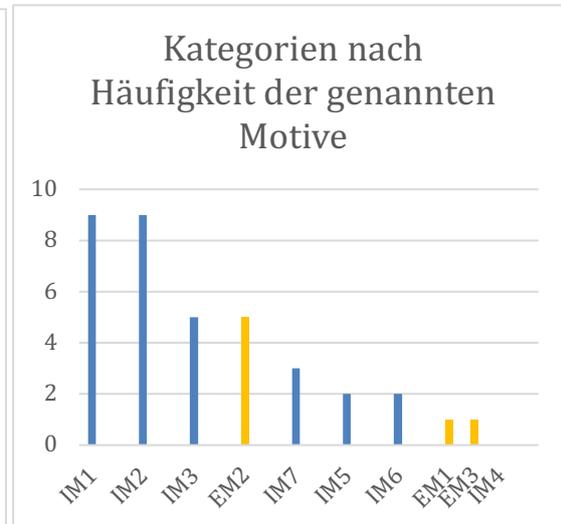


Abbildung 3: Grafik: Motivsammlung bei der Gruppendiskussion (Quelle: Lichtenschopf, 2023, S. 95)

Durch diese Analyse der Daten kann der vorsichtige Schluss gezogen werden, dass die intrinsische Motivation sehr hoch sein muss, um den Hochschullehrgang Schulentwicklungsberatung zu besuchen, um anschließend als Schulentwicklungsberater*in tätig zu sein. Die Organisation, in diesem konkreten Fall die Pädagogische Hochschule, kann durch extrinsische Motivationen wie Angebote von Interventionen, Leitfäden für organisatorische Bereiche und regelmäßige gemeinsame Arbeitsphasen in präsenster Abhaltung allgemein die Motivation forcieren (Lichtenschopf, 2023). Ob diese Annahme auch in weiter Folge hält, lässt sich in weiteren Untersuchungen beobachten.

3.2 Resonanz zum Onboardingkonzept

Die Analyse der Daten aus der Ratingkonferenz bzw. den Gruppendiskussionen (Lamnek & Krell, 2016) zeigt, dass es besonders viele Nennungen (N=36) für die Kategorien Organisation und soziale Integration (N=18) gibt, welche wichtige Bereiche im Onboardingkonzept darstellen, da diese Kategorien vor allem zu einem guten Start in das neue Tätigkeitsfeld beitragen, Orientierung bieten und den Verbleib in der Organisation fördern (Lohaus & Habermann, 2016). In der Organisation schätzen die Schulentwicklungsberater*innen die Unterstützung bei bürokratischen Abläufen und die Zusammenarbeit in den Tandems. Die sozialen Integrationen wird von den Schulentwicklungsberater*innen durch ein positives Gefühl der Zusammengehörigkeit in der Berater*innen-Community wahrgenommen.

Die Kategorie Professionalisierung (N=11) wurde für die Interviewten im HLG ausreichend abgedeckt, nach einem halben Jahr Beratungstätigkeit gibt es noch keinen Wunsch nach weiteren Qualifizierungsangeboten. In der Kategorie Coaching (N=13) wurden vor allem die zeitnahen Feedbackgespräche mit den Coaches betont.

Name	Definition
RQ1-1: Organisation	Die Strukturen der Schulentwicklungsberatung an der PH NÖ sind bekannt und man kann sich orientieren. Die Moodle-Plattform dient als Informationsquelle. Die organisatorischen Abläufe sind nachvollziehbar. Die Berater*innen stehen in Kontakt mit dem Koordinationsteam.
RQ1-2: Professionalisierung	Die erworbenen Kompetenzen werden gefestigt und im Beratungssetting durch Einbringung professionalisiert. Die jeweiligen Stärken werden in der Beratung gezielt eingesetzt. Weiterqualifizierungen und Interventionen werden angeboten und angenommen. Die Rolle der Berater*in ist klar.
RQ1-3: Coaching	Die neuen Berater*innen werden vom Koordinationsteam und den Tandempartner*innen unterstützt. Regelmäßig finden Reflexions- und Feedbackgespräche statt. Die Einarbeitungsphase wird unterstützend empfunden.
RQ1-4: Soziale Integration	Die Berater*innen fühlen sich der Community zugeordnet und bringen sich aktiv in Entwicklungsprozesse ein. Die Wahl der Tandempartner*innen wird je nach Expertise und Örtlichkeit getroffen.

Tabelle 2: Onboarding - Kategorien (Lichtenschopf, 2023, S. 90 f.)

Diese Ergebnisse decken sich überwiegend mit den Onboarding-Gelingensbedingungen von Lohaus & Habermann (2016). Sie können weiterhin als Handlungsanregungen im Bereich des Onboardings von neuen Mitarbeiter*innen im Bereich der Schulentwicklungsberatung dienen. Anregungen sind z. B. einen wertschätzender Empfang am ersten Arbeitstag zu gestalten, eine Einführung in den Arbeitsbereich durch die Teamleitung, die Vorbereitung einer Willkommensmappe mit Leitfäden für immer wiederkehrende Abläufe, sowie ein konkreter Einarbeitungsplan mit klaren Rahmenbedingungen.

Das Bekanntmachen mit für die berufliche Zusammenarbeit wesentlichen Kolleg*innen und die Ernennung geeigneter Mentor*innen fördern die soziale Integration und somit den Anschluss im Kollegium. Die Grundvoraussetzung eines gelungenen Onboarding-Prozesses ist eine vertrauensvolle Beziehung mit dem Kollegium. Dadurch verspüren die neuen Mitarbeiter*innen psychologische Sicherheit und fühlen sich als Teil des Teams. Weiters hat die Studie gezeigt, dass die Menge an Informationen, Schulungen und Anweisungen für Tätigkeiten zeitlich und mengenmäßig gut dosiert sein soll, um Überforderung gleich zu Beginn des Berufseinstiegs zu vermeiden.

Eine sehr zentrale Rolle kommt den Tandempartner*innen, die als Mentor*innen fungieren, zu. Daher ist es für eine Organisation essenziell, eine geeignete Person zu finden und gemeinsame Erwartungen an den Prozess zu definieren. Die Tandempartner*innen

unterstützen vor allem in den Bereichen Organisation, Coaching und soziale Integration. Im organisatorischen Bereich sind sie Ansprechpersonen für Fragen in Abläufen. Durch das Coaching, das sehr geprägt von Feedback ist, erlangen die neuen Kolleg*innen rasch psychologische Sicherheit und lernen durch die Einbindung die anderen Kolleg*innen kennen. Umso rascher eine Einbindung durch z.B. gemeinsame Weiterbildung, Qualifizierungen, Konferenzen, Teamsitzungen usw. stattfinden, desto schneller können sich Onboardees ein positives Gefühl der Zusammengehörigkeit wahrnehmen. Die Studie hat ergeben, dass die Rollenbeschreibung der Aufgaben im Onboarding-Prozess von Mentor*innen sehr wichtig ist, damit eine Gleichwertigkeit in der Ausführung der Praxis gewährleistet ist (Lichtenschopf, 2023).

Es ist zu berücksichtigen, dass die vorliegende Studie bestimmte Einschränkungen aufweist, welche die Generalisierbarkeit der Ergebnisse nicht zulässt. Die Erkenntnisse beziehen sich ausschließlich auf die Absolventinnen und Absolventen des HLGs Schulentwicklungsberatung 2019-2021. Diese neuen Schulentwicklungsberater*innen zeigen in dieser qualitativ angelegten Studie, dass sie intrinsisch hoch motiviert sind, in die Berater*innen-Community gut integriert sind, durch den Hochschullehrgang Beraterkompetenzen aufgebaut haben, die sie in der Tätigkeit der Beratung gut einsetzen können. Laut Ponzer (2023) weisen die Absolvent*innen des HLG hohe personenbezogene Kompetenzen, wie in den Bereiche Reflexion, Rollenklarheit, Selbstwirksamkeit auf. Ein enormes Wissen zu den professionellen Kompetenzen eines Beratungsprozesses wie Auftragsklärung, Contracting, Architektur, Management sind in dieser Studie ebenso nachgewiesen worden.

Die neuen Schulentwicklungsberater*innen sehen den Hochschullehrgang Schulentwicklungsberatung mit der Kombination des Onboarding-Konzepts als wichtige Säule der Integration in das neue Berufsfeld an.

Wie sich die Entwicklung der Motivation und der Verbleib in der Organisation in den nächsten Jahren gestaltet, bleibt abzuwarten und könnte in den nächsten Jahren durch weitere Evaluationen beforscht werden (Lichtenschopf 2023, Ponzer 2023).

4 Zusammenfassung: Motivation durch Onboarding

Förderlich auf z.B. berufliche Zufriedenheit und Bindungsgestaltung, Arbeitsleistung, Beteiligung an Denkprozessen und Fehlzeiten wirkt in vielerlei Hinsicht die Motivation von Mitarbeiter*innen (Becker, 2019). Teamleitungen können sich das Wissen um menschliche Bedürfnisse nach Kompetenz und Eingebundenheit (Deci & Ryan, 2000) beim Entwickeln von Onboarding-Prozessen zunutze machen. Dazu ist es notwendig, die Wünsche, Anliegen, Stärken sowie Schwächen der Mitarbeiter*innen zu analysieren, um durch Unterstützung ihre professionelle Arbeit entsprechend einzusetzen. Berücksichtigt man das Bedürfnis nach Wertschätzung, steigert es die Motivation der Beteiligten (Lichtenschopf & Schwarz, 2023).

Zusammenfassend kann der vorsichtige Schluss gezogen werden, dass ein standortspezifisches Konzept für Berufseinsteiger*innen im Feld der Schulentwicklungsberatung nicht nur transparentes Vorgehen ermöglicht, sondern in hohem Maße professionelles Verhalten der Mitarbeiter*innen sicherstellt, den Prozessbeteiligten Orientierung spenden und Handlungssicherheit geben kann. Die neuen Kolleg*innen sind somit rascher fokussiert und orientiert ihre Tätigkeiten ausüben zu können. Dadurch wird die Mitarbeiterbindung durch Motivationsförderung forciert (Lichtenschopf & Schwarz, 2023).

Literatur

- BMWF (2019). PH-EP. *Pädagogische Hochschulen – Entwicklungsplan 2021-2026*.
https://www.bmbwf.gv.at/dam/jcr:1a4baa01-0b58-4af7-9e90-ae137b8c50be/190904_Brosch%C3%BCre_PH_Entwicklungsplan_A4_BF%20ew.pdf [7. 12. 2022]
- Becker, F. (2019). *Mitarbeiter wirksam motivieren: Mitarbeitermotivation mit der Macht der Psychologie*. Springer. <https://doi.org/10.1007/978-3-662-57838-4>
- Dammerer, J. (2019). Analysefeld 3: Funktion und Rolle der Mentorin/des Mentors. In Hrsg.: KulturKontakt Austria: Unterstützung von jungen Lehrpersonen - Ein Kooperationsprojekt von Kultur-Kontakt Austria zwischen St. Petersburg und Niederösterreich. St. Petersburg, Wien: KulturKontakt Austria. (S. 55–63).
- Deci, E. L. & Ryan, R. M. (1993). Die Selbstbestimmungstheorie der Motivation und ihre Bedeutung für die Pädagogik. *Zeitschrift für Pädagogik* 39, S. 223–238.
<https://doi.org/10.25656/01:11173> [26.02.2024]
- Deci, E. L. & Ryan, R. M. (2000). The „what“ and „why“ of goal pursuits: Human needs and the self-determination of behavior. *Psychological Inquiry*, 11 (4), S. 227–268. DOI: 10.1207/S15327965pli104_01
- Dedering, K. (2017). *Externe Schulentwicklungsberatung als Unterstützungsansatz*. In V. Manitius & P. Döbelstein (Hrsg.), *Schulentwicklungsarbeit in herausfordernden Lagen* (S. 159–175). Waxmann.
- Dreer, B. (2016). *Bedürfnisse Studierender im Schulpraktikum – eine Perspektive auf die Bedingungen der schulpraktischen Ausbildung angehender Lehrpersonen*. *Lehrerbildung auf dem Prüfstand*, 9 (2), S. 284–301
- Lamnek, S. & Krell, C. (2016). *Qualitative Sozialforschung: Mit Online-Material* (6. überarbeitete Auflage). Beltz.
- Lichtenschopf, P. (2023). *Zur Förderung der Motivation, um als Schulentwicklungsberater*in in Niederösterreichs Schulen tätig zu sein. Eine qualitative Studie* (Masterarbeit). Pädagogische Hochschule Niederösterreich. <https://media.obvsg.at/AC16836329-2001> [7. 7. 2023]
- Lichtenschopf, P., & Schwarz, J.E. (2023). Berufseinstieg – motivationsförderlich durch Onboarding. *#schuleverantworten*, 3(1), S. 46–53. DOI: 10.53349/sv.2023.i1.a311 [31. 7. 2023]
- Lemke, V., Birmele, C., Bömers, J., Merklin-Wendle, A., & Pohl, F. (2020). *Crashkurs Mitarbeiter—Onboarding* (2. überarbeitete und erweiterte Auflage). Haufe.
- Lohaus, D., & Habermann, W. (2016). *Integrationsmanagement — Onboarding neuer Mitarbeiter*. V & R.

- Losek, A. (2019). Analysefeld 3. Funktion und Rolle der Mentorin/des Mentors. In Hrsg. *KulturKontakt Austria: Unterstützung von jungen Lehrpersonen – Ein Kooperationsprojekt von KulturKontakt Austria zwischen St. Petersburg und Niederösterreich*. St. Petersburg, Wien: KulturKontakt Austria. S. 21–28.
- Maslow, A. H. (1977). *Motivation und Persönlichkeit*. Walter-Verlag AG.
- Mayring, P. (2010). *Qualitative Inhaltsanalyse. Grundlagen und Techniken*. Weinheim und Basel: Beltz Verlag.
- PH NÖ (2019a). Curriculum Hochschulelehrgang Schulentwicklungsberatung. https://www.ph-noe.ac.at/fileadmin/lehrgaenge/710_361_Schulentwicklungsberatung.pdf [20.09.2023]
- PH NÖ (2019b). *Ziel- und Leistungsplan 2022-2024*. https://www.ph-noe.ac.at/fileadmin/root_phnoe/Ausbildung/Mitteilungsbl%C3%A4tter/unterfertigter_ZLP_PH_Nieder%C3%B6sterreich_2022-24_Endversion.pdf [20.09.2023]
- Ponzer, E. (2023). *Neu in der Schulentwicklungsberatung. Zur Arbeitsweise im ersten Praxisjahr* (Masterarbeit). Pädagogische Hochschule Niederösterreich.
- Rolff, H-G. (2016). *Schulentwicklung kompakt. Modelle, Instrumente, Perspektiven*. Beltz.
- Schiffer, O. & epubli GmbH (2017). *Onboarding – Optimale Einarbeitung für neue Mitarbeiter*. Mit einem Unternehmensbeispiel und einer empirischen Untersuchung des Einarbeitungsprozesses.
- Schwarz, J.E. (2021). Zur Qualifizierung von Schulentwicklungsberatenden an der Pädagogischen Hochschule in Niederösterreich. *Journal für Schulentwicklung*, 2021(3), S. 43–46.
- Schwarz, J.E., & Überlacker, F. (2023). Schulentwicklungsberatung an der Pädagogischen Hochschule Niederösterreich: Konzept und Bestandsaufnahme (2018-2022). *R&E- SOURCE*, 10(1), S. 165–178. DOI: 10.53349/resource.2023.i1.a1157