

Personalentwicklung an Wiener Schulen

Ergebnisse der Kundenbefragung aus den Schuljahren 2014/15 und 2015/16

Reinhard Bodlak¹, Evelyn Dechant-Tuchelau², Antonia Troyer³

Zusammenfassung

In den vergangenen Jahren rückte sowohl in einschlägigen Fachkreisen als auch im öffentlichen Diskurs (Schulautonomie, Personalaufnahme durch Schulleiter/innen etc.) schulische Personalentwicklung immer stärker in den Fokus. Trotz der gesetzlichen Verpflichtung von Schulen zu Qualitätssicherung und -entwicklung (SQA, QIBB) ist der Bereich Personalführung und Personalentwicklung im deutschsprachigen Raum noch wenig beforscht.

Der erste Teil der vorliegenden Arbeit setzt sich mit der Dringlichkeit der stetigen Professionalisierung von Lehrern/Lehrerinnen durch gezielte Personalentwicklung im Rahmen einer strategischen Schulentwicklung unter den gesetzlichen Vorgaben auseinander.

Im zweiten Abschnitt der Arbeit werden die untersuchten Kategorien von Personalentwicklung im Schulwesen genauer beschrieben und die Auswahl begründet. Mit Hilfe von leitfadengestützten Interviews wurden 33 Schulleiter/innen bzw. Schulaufsichtspersonen (APS, AHS und BBS) befragt, um deren Wissen und Einstellungen zum Thema Personalentwicklung zu erheben.

Im dritten Teil erfolgt eine zusammenfassende Darstellung der Aussagen der interviewten Schulleiter/innen bzw. Schulaufsichtspersonen, um anschließend Angebote für Personalentwicklungsmaßnahmen zu formulieren.

Den Abschluss bilden Schlussfolgerungen auf Basis der durchgeführten Befragungen und Ausblicke auf ein mögliches weiteres Vorgehen.

Auch wenn mit dieser Methodenwahl keine Schlussfolgerungen auf die Grundgesamtheit aller Schulleiter/innen und Schulaufsichtspersonen vorgenommen werden kann, konnten neben der Sammlung von Best-Practice-Beispielen Daten generiert werden, deren Analyse die Entwicklung bedarfsorientierter Beratungs- und Fortbildungsangebote mit Fokus auf Personalentwicklung unterstützt.

Schlüsselwörter:

Personalentwicklung
Schulentwicklung
Professionalisierung
Qualitätsmanagement
Schulautonomie

¹ Pädagogische Hochschule Wien, Grenzackerstraße 18, 1100 Wien.
Korrespondierender Autor. E-Mail: reinhard.bodlak@phwien.ac.at

² Pädagogische Hochschule Wien, Grenzackerstraße 18, 1100 Wien.

³ Diefenbachgymnasium, Diefenbachgasse 19, 1150 Wien.

1 Einleitung

„Ich war kein Lehrer, sondern ein Lerner. [...] Ich wollte Neues, immer wieder Neues aufnehmen und um keinen Preis Altes, immer wieder Altes weitergeben.“ Als Erich Kästner (1957, S. 75) als 17-jähriger Bursche das Lehrerseminar vorzeitig verließ, weil er lieber lernen als lehren wollte, hätte er es sich wohl kaum träumen lassen, dass seine Haltung viele Jahrzehnte später eher Ausdruck hoher Professionalität als tiefen Versagens sein würde. Heutzutage haben Lehrpersonen, die nicht lernen wollen, zumindest aus Sicht der Wissenschaft in der Schule nichts mehr zu suchen. Wie sonst ließe sich die steigende Komplexität der Welt im 21. Jahrhundert bewältigen, als mit kontinuierlichem Forschen, Lernen, Experimentieren und Entwickeln?

So sehen beispielsweise Michael Schratz und Ilse Schrittmesser Lehrer/innen als Lernbegleiter/innen von Schülern/Schülerinnen auf dem Weg in die Zukunft:

„Sie sind nicht mehr die alleinigen Vermittler von Wissen an Heranwachsende, deren Lebenswelt sie selbst nicht kennen und auch nur teilweise nachvollziehen können („Lehrer sind wie Dealer, sie denken immer nur an den Stoff“), sondern werden zu Partnern einer Generation, die sich im Hier und Jetzt einer neu entstehenden Zukunft stellt. Gegenstand der Vermittlung ist nicht mehr nur Wissen, sondern die bzw. der Lernende wird sich eine Kompetenz zu selbstständigem Weiterlernen aneignen müssen, die auch ermöglicht, dass ihr bzw. ihm Wissen um Gewusstes und Nicht-Gewusstes zunehmend selbst transparent wird.“ (Schratz & Schrittmesser, 2011, S. 188)

In diesem Sinne muss die Professionalisierung von Lehrern/Lehrerinnen durch lebenslanges Lernen eine Selbstverständlichkeit sein – eine Selbstverständlichkeit, die sowohl in der Verantwortung des Individuums als auch der Verantwortung der einzelnen Organisation sowie des Gesamtsystems liegt. Dazu braucht es die systematische Förderung von Personalentwicklung, die als gleichwertiger Teil der drei Komponenten von Schulentwicklung wesentlich zur Qualität von Schule beiträgt.

2 Ausgangslage

Pädagogischen Hochschulen spielen als Aus-, Fort- und Weiterbildungsstätten von Lehrpersonen in Bezug auf Personalentwicklung im Schulsystem eine essenzielle Rolle. Das im Jahr 2014 an der PH Wien eingerichtete Zentrum für Schulentwicklungsberatung (ZSB) versteht sich im Bereich der Fortbildung und Beratung von Lehrpersonen, Teams und Schulen als Teilgarant des pädagogischen Bildungskontinuums. Als Organisationseinheit des Instituts für übergreifende Bildungsschwerpunkte der PH Wien (IBS) ist es schulartenübergreifend vor allem für die Bereiche Organisations- und Personalentwicklung zuständig, während die (fachbezogene) Unterrichtsentwicklung an anderen Stellen der Hochschule bzw. des Instituts angesiedelt ist. Im Sinne der ganzheitlichen Qualitätsentwicklung von Schulen leistet das Zentrum jedoch auch Arbeit an den Schnittstellen zwischen UE, OE und PE.

Den offiziellen Auftakt zur Arbeit des ZSB bildete im November 2015 die Tagung „Personalentwicklung an Schulen – Perspektiven und Möglichkeiten aus Forschung und Praxis“. Die Schweizer Forscherin und Leiterin des Beratungszentrums an der PH St. Gallen, Dr. Elisabeth Steger Vogt, hielt eine Keynote über Gelingensbedingungen für Personalentwicklung an Schulen (2015), während zahlreiche Workshops unterschiedlichen PE-Instrumenten gewidmet waren. Seitdem wurden die Themen der Tagung in Lehrveranstaltungen und SCHILF weitergeführt.

Eine qualitative Befragung von Schulleitern/Schulleiterinnen zur Personalentwicklung, deren Ergebnisse nun in Form dieses Berichts vorliegen, sollte sowohl bestätigende als auch neue Informationen für die Erstellung zukünftiger Fortbildungs- und Beratungsangebote bringen. Darüber hinaus ist es dem ZSB ein Anliegen, einen wertvollen Beitrag zur berufsfeldbezogenen Forschung zu leisten.

2.1 Rahmenbedingungen, Vorüberlegungen und Zielsetzungen

Als gesetzliche Grundlage für die Befragung lassen sich der Erlass zur Lehrerfort- und -weiterbildung an Pädagogische Hochschulen des BMB aus dem Jahr 2007 und das aktuelle Rundschreiben Nr. 5 aus dem Jahr 2014 heranziehen. Darin heißt es: „Lehrer/innenfort- und -weiterbildung ist entsprechend modernem

Qualitätsmanagement in erster Linie als notwendiges Instrument der Personalentwicklung zu sehen“ (BMB, 2007, 2014). Demnach sollen Angebote „im Sinne einer zeitgemäßen Schul- und Unterrichtsentwicklung“ (ibid.) bereitgestellt werden, die das Lernen von Lehrern/Lehrerinnen fördern. Dabei ist „den Anforderungen von Schulen als Lernende Organisationen sowie den Anforderungen von Innovationen und Veränderungen des Bildungssystems [zu] entsprechen“ (BMB, 2014).

Es geht hier also primär um die schon eingangs angesprochene Professionalisierung von Lehrpersonen, die nicht mit dem einmaligen Erhalt eines Ausbildungsdiploms abgeschlossen ist, sondern kontinuierlich weiterbetrieben werden muss: „Zweck der Fortbildung ist es, die berufliche Handlungsfähigkeit zu erhalten, anzupassen, zu vertiefen oder zu erweitern“, heißt es dazu im oben zitierten Erlass. Das gilt auch für Schulleiter/innen:

„Im Hinblick auf die angesprochenen Aufgaben der Schul- und Unterrichtsentwicklung sind insbesondere auch Aus-, Weiter- und Fortbildungsangebote für Führungskräfte sowie für spezielle Funktionen im Schulbereich vorzusehen“ (BMB, 2007).

Besonders hervorgehoben soll an dieser Stelle werden, dass das Ministerium im Bereich der Leitprojekte und Ressortschwerpunkte für den Zeitraum 2014 - 2018

„Schulmanagement und Leadership – Qualifizierung von Führungskräften im Sinne von Qualitätssicherung, standortbezogener Schul- und Unterrichtsentwicklung und Ergebnisverantwortung“ auflistet (BMB, 2014).

Das ZSB macht in Kooperation und Absprache mit Kollegen/Kolleginnen aus den Bereichen Schulmanagement, SQA und Persönlichkeitsbildung die Personal- und Qualitätsentwicklung nicht nur zum Ziel, sondern auch zum Gegenstand seiner Angebote – vor allem für Führungskräfte. Damit trägt es sowohl zur Erfüllung der Forderung des BMB nach Qualifizierung von Führungskräften als auch der Forderung nach Kooperation und Austausch von Bildungsverantwortlichen bei, und zwar auf lokaler und regionaler Ebene (BMB, 2014).

Was sind nun aber die guten Gründe für die Fokussierung des ZSB auf die Personalentwicklung als Fortbildungsgegenstand? Erstens rückt die schulische Personalentwicklung in den vergangenen Jahren sowohl in einschlägigen Fachkreisen als auch im öffentlichen Diskurs immer stärker in den Fokus. Spätestens seit der gesetzlichen Verpflichtung von Schulen zur Qualitätssicherung und -entwicklung (SQA, QIBB) – im Sinne der Rolff’schen Trias (Buhren & Rolff, 2002) – sollte kein Weg mehr an der Personalentwicklung vorbeiführen. Zweitens erweist sie sich als Feld, das zumindest im deutschsprachigen Raum noch wenig wissenschaftlich beforscht ist. Und drittens ist zu vermuten, dass Schulleiter/innen als Personalverantwortliche Instrumente der Personalentwicklung nicht in vollem Maße nutzen (können) und dass Fortbildung derzeit relativ selten bewusst und gezielt zur systematischen Entwicklung eines Standortes eingesetzt wird (vgl. dazu auch. Steger-Vogt, 2013, S. 44, 47)

Die Systematik ist allerdings entscheidend für den Erfolg: „Ein Personalentwicklungskonzept soll dafür sorgen, dass die einzelnen Aktivitäten in ein Gesamtsystem integriert werden. Systematische Personalentwicklung bedeutet demnach, dass die individuellen Lernprozesse auf die Organisationsziele hin ausgerichtet werden und Einzelmaßnahmen aufeinander abgestimmt sind.“ (Steger-Vogt, 2013, S. 50). Basierend auf dieser Feststellung und der vorangestellten Hypothese versucht die Kundenbefragung des ZSB folgenden Forschungsfragen zu beantworten:

Welcher Wissensstand herrscht bei den relevanten Entscheidungsträgern/Entscheidungsträgerinnen in den verschiedenen Schularten über Personalentwicklung vor?

Wie stehen diese Entscheidungsträger/innen zu ausgewählten Instrumenten der Personalentwicklung?

In welchem Umfang bzw. in welcher Qualität werden diese Instrumente eingesetzt?

Was lässt sich aus den Aussagen der Befragten für die Arbeit am ZSB im Sinne der Förderung systematischer Personalentwicklung an Schulen ableiten?

2.2 Inhaltliche Auswahlkriterien

Elisabeth Steger Vogt (2013, S. 16) fasst die Instrumente der Personalentwicklung in den drei Kategorien Bildung, Förderung und Organisationsentwicklung zusammen. Die erste bezieht sich z. B. auf das Erlangen von Qualifikation durch Fort- und Weiterbildung, die zweite auf Maßnahmen wie Mentoring, Mitarbeitergespräche und kollegiale Hospitation und die letzte z. B. auf Teamentwicklung, SCHILF und Maßnahmen zum Wissensmanagement. In der Befragung, die diesem Bericht zugrunde liegt, wurden gezielt Elemente aus dem

Bereich der Förderung angesprochen. Den Interviewpartnern/Interviewpartnerinnen wurde Raum für die eigene Schwerpunktsetzung gegeben, was zur Bildung weiterer Kategorien führte, die in diesem Bericht als „ergänzende Kategorien“ angeführt werden. Zusätzlich wurden Erwartungen sowie Wünsche an die PH Wien in Bezug auf das Thema (Fort-)bildung erfragt.

Bleibt zu erklären, weshalb in der Befragung primär auf Förderungsaspekte (Einstellungs- und Mitarbeitergespräche, Mentoring von Neulehrern/Neulehrerinnen, kollegiale Hospitation sowie Coaching und Supervision) fokussiert wurde. Das liegt zum einen daran, dass es bisher keine Daten zur Förderung von Lehrpersonen an der PH Wien gibt, während Daten zu den Aspekten Bildung und Organisationsentwicklung an der PH Wien durchaus vorhanden sind (SCHILF, Anzahl der Veranstaltungen, Feedbacks...). Zum anderen stützen sich die Autoren/Autorinnen der Befragung auf eine wissenschaftliche Erhebung von Steger Vogt (2013), die diese in ihrem Vortrag anlässlich der Personalentwicklungstagung an der PH Wien im November 2015 präsentierte.

2.3 Erhebungskriterien und –methode

Die Kundenbefragung wurde im Wintersemester 2014/15 vorbereitet und im Sommersemester 2015 gestartet. Die Zielgruppe der interviewten Personen umfasste sowohl Schulleiter/innen und Abteilungsvorstände/Abteilungsvorständinnen als auch Vertreter/innen der Schulaufsicht, da diese vorrangig mit der Personalentwicklung an Schulen befasst sind. Bei der Auswahl der Interviewpartner/innen wurde auf eine ausgewogene Verteilung nach Schularten geachtet, aber auch eine Balance zwischen Neueinsteigern/Neueinsteigerinnen und Personen mit mehrjähriger Dienst Erfahrung galt es zu berücksichtigen. Eine ausführliche Darlegung der Auswahl an Interviewpartnern/Interviewpartnerinnen nach den Merkmalen Schularten, Anzahl, Geschlecht, Funktion bzw. Dienst Erfahrung ist Tabelle 1 zu entnehmen.

	Anzahl	Geschlecht		Funktion		Dienst Erfahrung	
APS	11	2	9	2	9	5	6
AHS	10	7	3	2	8	4	6
BBS	12	8	4	4	8	6	6
Summe	33	17	16	8	25	15	18
	Gesamt	Männlich	Weiblich	Schulaufsicht	Schulleiter/innen, Abteilungsvorstände	0-6 Jahre	7-20 Jahre

Tabelle 1: Auswahl der Interviewpartner/innen.

Im Sommersemester 2015 wurden Vertreter/innen der BMHS, der BS und der APS interviewt, die Vertreter/innen der AHS folgten dann im Wintersemester 2015/16.

Es wurde mit halbstandardisierten Interviews gearbeitet, um eine zu starre Abfolge der Fragestellungen zu vermeiden. Eindimensionale Vorgaben in der Interviewführung können zu unerwünschten Ergebnissen führen, etwa dann, wenn die von den interviewten Personen genannten Themen nicht ausreichend ausgeführt werden können. Daher waren die Fragen an die Interviewpartner/innen weitgehend offen gestellt.

Zur Beantwortung der Forschungsfragen wurden u. a. folgende relevanten Interviewfragen gestellt:

Inwiefern halten Sie

- Einstellung/Aufnahme der Neu-L/L durch SL
- Coaching/Supervision für L/L und SL
- Kollegiale Hospitation (L/L – L/L)
- Mentoring für Neu-L/L
Mitarbeiter/innengespräche (SL – L/L)... im Rahmen der PE für relevant?
- Was verstehen Sie sonst noch unter Personalentwicklung im Kontext Schule
- Was für eine Rolle könnte dabei die Pädagogische Hochschule Wien spielen?

3 Ergebnisse der Befragung in den ausgewählten Kategorien

Im ersten Teil der Ergebnisse werden die relevanten Aussagen in den Kategorien nach Steger-Vogt getrennt nach APS, AHS, BMHS sowie BS dargestellt.

3.1 Allgemeinbildende Pflichtschulen (APS)

Im Überblick sind hier die relevanten Aussagen der Vertreter/innen der Allgemeinbildenden Pflichtschulen zusammengefasst.

3.1.1 Einstellung/Aufnahme von Lehrern/Lehrerinnen durch die Schulleiter/innen

Grundsätzlich wollen die Schulleiter/innen ein Mitspracherecht bei der Personalaufnahme und wären auch bereit, dies mit relativ viel Aufwand durchzuführen. Das würde u.a. bedeuten, Aufnahmegespräche, Probeunterricht und Bewerbungen auf Basis des Schulprofils durchzuführen.

Die Schulaufsicht ist zum Teil strikt dagegen und argumentiert u. a. mit einer nicht zufriedenstellenden Besetzung von unattraktiven Standorten.

3.1.2 Coaching und Supervision

Coaching bzw. Supervision werden von allen Befragten als bedeutende Instrumente wahrgenommen, um unterschiedliche Handlungsalternativen zu erarbeiten. Es wird sogar als ein „Muss“ für die Arbeit der Lehrer/innen bzw. der Schulleiter/innen genannt, sich eine Außensicht zu holen. Gleichzeitig wird festgehalten, dass hier noch sehr oft Ängste vor Bloßstellung vorherrschen. Diese Angebote sollten den Lehrern/Lehrerinnen und Schulleitern/Schulleiterinnen einzeln zugänglich sein und nicht in Gruppen stattfinden.

3.1.3 Kollegiale Hospitation

Kollegiale Hospitation wird vielfach als wichtig erachtet, es herrscht aber von Seiten der Lehrer/innen (Aussage von Schulleitern/Schulleiterinnen und Pflichtschulinspektor/innen) eine zum Teil große Angst davor, sich vor den Kollegen/Kolleginnen zu präsentieren. Bedingung ist das Aufbauen von Vertrauen und einer Gesprächskultur (Feedback nehmen und geben), die es ermöglicht, auch anschließend noch zusammenzuarbeiten. Bei der kollegialen Hospitation soll der Fokus auf gezielte Fragestellungen gelegt werden.

3.1.4 Mentoring für Neulehrer/innen

Mentoring für Neulehrer/innen, im Sinne von unterstützender Einführung, wird als wesentlich erachtet. Es dürften aber sehr unterschiedliche Vorstellungen vorherrschen, wie das im Detail auszusehen hat. Die Bandbreite schwankt zwischen Kollegen/Kolleginnen, die sich für Fragen der Neulehrer/innen zur Verfügung stellen bis zu tatsächlichen Mentoring-Programmen, wie sie z. B. bei Teach for Austria umgesetzt werden.

3.1.5 Mitarbeitergespräche

Das Mitarbeitergespräch wird als sehr wichtiges Steuerungsinstrument wahrgenommen, das eine Auseinandersetzung auf Augenhöhe ermöglicht. Zum Teil wurden eigene Gesprächsleitfäden entwickelt und Datenblätter angelegt. Als Voraussetzung werden die Unterstützung durch die Personalvertretung, die Schaffung von Zeitressourcen und entsprechende Schulungen gesehen.

3.2 Allgemeinbildende Höhere Schulen (AHS)

Im Überblick sind hier die relevanten Aussagen der Vertreter/innen der Allgemeinbildenden Höheren Schulen zusammengefasst.

3.2.1 Einstellung/ Aufnahme von Neu- Lehrer/innen durch Schulleiter/innen

Es gibt keine klaren Regelungen, wie die Schulen zu ihren Neulehrern und Neulehrerinnen kommen. Oft gibt es eine Vorauswahl, indem die Schulleiter/innen Vorgespräche durchführen und ein Vorschlagsrecht haben. In anderen Fällen werden den Schulen Lehrer/innen zugewiesen, die sie dann einfach nehmen müssen. Betont wird auch immer wieder, dass die Kandidaten und Kandidatinnen zum Schulprofil passen müssen.

Von Seiten der Schulaufsicht wird betont, dass sich die Schulleiter/innen selber um ihr neues Personal kümmern sollen. Als schwierig wird die Einstellung von Neulehrern/Neulehrerinnen bei möglichen „unattraktiven“ Schulen gesehen.

3.2.2 Coaching und Supervision

Coaching bzw. Supervision wird von allen Interviewpartnern/Interviewpartnerinnen als wertvoll und für den beruflichen Alltag als förderlich angesehen, um mit herausfordernden Situationen besser zurecht zu kommen. Coaching und Supervision sollte wie beim Pflegepersonal oder den Krankenschwestern verpflichtend sein.

Voraussetzung z. B. sind gut etablierte Kollegen/Kolleginnen als Vorbilder, die selber Erfahrung damit gemacht haben.

3.2.3 Kollegiale Hospitation

An zwei der befragten Schulen teilten die Schulleiter/innen mit, dass an ihrer Schule das kollegiale Hospitieren mit relativ viel Aufwand geplant und erfolgreich eingeführt wurde. An den anderen Schulen gab es immer wieder Versuche. Dort, wo es per Verordnung einzuführen versucht wird, führt das meist zu Widerstand.

3.2.4 Mentoring für Neulehrer/innen

In manchen Schulen gibt es durchdachte Mentoringsysteme, damit die Neulehrer/innen möglichst schnell gut eingeführt und integriert werden. Wesentlich sind hier Begrüßungsrituale und Unterlagen, wie Mappen für Neueinsteiger/innen. In anderen Schulen dürfte eine gute Betreuung eher dem Zufall überlassen werden und ist vom Glück des Einzelnen abhängig.

3.2.5 Mitarbeitergespräche

Grundsätzlich wird das Mitarbeitergespräch als wertvolles Führungsinstrument gesehen. Manche Schulleiter/innen haben in ihrem ersten Jahr als Führungskraft zumindest einmal mit ihren

Mitarbeitern/Mitarbeiterinnen ein solches durchgeführt. Mit den Jahren tritt dieses Instrument immer mehr in den Hintergrund. Die meisten Führungskräfte sehen aufgrund der großen Führungsspanne keine Möglichkeit ein regelmäßiges Mitarbeitergespräch durchzuführen.

3.3 Berufsbildende Mittlere und Höhere Schulen (BMHS) und Berufsschulen (BS)

Im Überblick sind hier die relevanten Aussagen der Vertreter/innen der Berufsbildenden Schulen zusammengefasst.

3.3.1 Einstellung/Aufnahme von Lehrern/Lehrerinnen durch Schulleiter/innen

Im berufsbildenden Bereich ist es zumeist üblich, dass die Schulleiter/innen bezüglich der Aufnahme von Neulehrern/Neulehrerinnen eine Vorauswahl treffen und eine Empfehlung abgeben. Danach werden die Kandidaten/Kandidatinnen bei dem zuständigen Landesschulinspektor/der zuständigen Landesschulinspektorin vorstellig. Die Begründung liegt darin, dass die Schulen anschließend mit den Neulehrern/Neulehrerinnen zusammenarbeiten müssen und somit eher abwägen können, ob eine zukünftige Zusammenarbeit gut möglich ist.

Eine Ausnahme gibt es im berufsbildenden Schulbereich, wo die zuständige Schulaufsicht gar keine Aufnahmegespräche führt und dies alleine den Schulen überlässt. Dann aber während des ersten Schuljahres die Neulehrer/innen genau beobachtet.

3.3.2 Coaching und Supervision

Coaching wird als sehr wichtig angesehen (Außensicht, Reflexion bezüglich der eigenen Ressourcen, Burnout-Verhinderung...) und es wird von jedem/jeder Interviewten befürwortet, es sollte Teil des "Jobs" sein (evtl. verpflichtend) und gehört zur Fürsorgepflicht des Arbeitgebers bzw. der Arbeitgeberin. Diese Angebote sollten den Lehrern/Lehrerinnen und Schulleitern/Schulleiterinnen einzeln zugänglich sein und nicht als Gruppenveranstaltung stattfinden.

3.3.3 Kollegiale Hospitation

Kollegiale Hospitation ist eine Möglichkeit, voneinander zu lernen. In manchen Schulen gibt es gute Beispiele dafür. Dort aber, wo dies als Zwang wahrgenommen wird, führt dies meist zu Widerstand und Ablehnung, da die Hospitation mit großer Angst verbunden sein dürfte und die Maßnahmen werden wieder eingestellt. Außerdem sollten die Lehrer/innen im Feedbackgeben und -nehmen entsprechend geschult werden.

3.3.4 Mentoring für Neulehrer/innen

Grundsätzlich wird Mentoring für Neulehrer/innen als bedeutsam erachtet, wird aber in unterschiedlichen Ausprägungen (modulare Einführungsreihen und Mappen) praktiziert. In manchen Schulen wird dies sehr ausgeklügelt und konsequent durchgeführt, während in anderen Schulen die Einführung neuer Kollegen/Kolleginnen dem Zufall (Neulehrer/innen können nachfragen, wenn ihnen etwas unklar ist) überlassen wird.

3.3.5 Mitarbeitergespräch

Mitarbeitergespräche werden als zentrales Personalentwicklungsinstrument angesehen. Es wird aber bezüglich der praktischen Durchführbarkeit unterschiedlich eingeschätzt. Manche Schulleiter/innen und Landesschulinspektoren/Landesschulinspektorinnen halten es ob der großen Zahl an Mitarbeitern/Mitarbeiterinnen für unmöglich, solche Gespräche zu führen. Andere haben jetzt schon recht ausgeklügelte Systeme bzw. Vorschläge bezüglich der Durchführbarkeit. Vereinzelt gibt es auch ein starkes Bewusstsein darüber, was der Sinn und Zweck eines Mitarbeitergesprächs sein kann.

4 Zusammenfassung der relevanten Aussagen in den ergänzenden Kategorien

In diesem Teil werden die Aussagen der ergänzenden Kategorien, die sich aufgrund der offenen Fragestellungen ergaben, zusammengefasst.

4.1 Voraussetzungen für PE auf Seiten der Schulleitung

Was brauchen Schulleiter/innen, um ihr Personal entwickeln zu können? Eine positive Haltung, umfassendes Wissen über Personalentwicklung sowie konkrete Handlungskonzepte und -kompetenzen zur Umsetzung. Strategisch gesehen ist es erforderlich, ein klares Ziel für die eigene Schule vor Augen zu haben, das sich aus dem Leitbild des Standortes ergibt. Davon abgeleitet müssen Schulleiter/innen analysieren und formulieren können, welches Personal sie brauchen, an welchen Stellen und in welchen Bereichen sie dieses effektiv einsetzen und wie sie ihre Lehrer/innen generell in ihrer Arbeit unterstützen können. Stärken und Schwächen des Personals erkennen und damit konstruktiv umgehen können sowie ein Gespür für die Stimmungen und Entwicklungen im Lehrkörper zu haben und Konsequenzen davon abzuleiten, wurden in diesem Zusammenhang von den Befragten als notwendige Fähigkeiten erachtet.

Schulleiter/innen sollen die pädagogische Leitung ihrer Schule in den Vordergrund stellen bzw. die Balance zwischen Pädagogik und Administration finden können (Perspektive Schulaufsicht APS). Es wird von den befragten Personen der Wunsch geäußert, an Modellen und Good-Practice-Beispielen von anderen Schulleitern/Schulleiterinnen lernen zu können.

Wesentliche Fragen, die bei den Interviews mehrfach zur Sprache kamen, betreffen das Outplacement von Lehrpersonen bzw. den Umgang mit Entwicklungsresistenz. Der Wechsel ohne Gesichtverlust in andere Berufsbereiche für Lehrer/innen, die nicht mehr über die Energie verfügen, einen guten Unterricht abzuhalten und möglicherweise in anderen Feldern eine gute Performance liefern würden, ist ein ungeklärtes Personalentwicklungsthema. Dem gegenüber steht die Perspektive, dass bestehendes Personal sehr wohl entwickelbar ist (Schulaufsicht APS) und die Anregung, den bestehenden gesetzlichen Rahmen auszuloten.

4.2 Förderung und Motivation von Lehrern/Lehrerinnen

Aus den Interviews mit den Vertretern/Vertreterinnen aus allen Schularten ergibt sich, in Fortführung der Aussagen aus der oben ausgeführten Kategorie, dass der gezielte Einsatz von Lehrern/Lehrerinnen entsprechend ihrer Fähigkeiten (frühere Berufserfahrungen, Muttersprache...) erheblich zu deren Motivation beiträgt. Verbunden damit ist die Steigerung der Selbstkompetenz der Lehrer/innen, um ihre eigene Personalentwicklung zu betreiben.

Ganz besonders motivationsfördernd wird gegenseitige Wertschätzung betont, um eine gute Arbeitsbeziehung zu schaffen und die Identifikation mit dem Standort zu erhöhen.

4.3 PE-Konzepte: Personaleinsatz und Fortbildungsplanung

Die Befragung zeigt deutlich, dass ein hohes Interesse daran besteht, die Fortbildung und den Einsatz von Lehrpersonen strategisch zu planen. Themen, die in diesem Zusammenhang genannt wurden, sind Arbeitsverteilung, Einsatz und Qualifizierung nach Fähigkeiten und Kapazitäten statt Notwendigkeiten sowie die Berücksichtigung der Alterspyramide eines Lehrkörpers.

Ein interessanter Ansatz, der sowohl in Richtung Fortbildung als auch in Richtung Personaleinsatz geht und aus der BMHS kommt, ist der Wunsch, Personalentwicklungsmaßnahmen aufgrund von Schüler/innen-Feedbacks zu treffen. Eine aufgeworfene Frage aus dem Kreis der APS-Führungskräfte (Schulaufsicht), der es sich möglicherweise lohnt, nachzugehen, ist, wie man an einem Standort eine Art „Lehrer/innen-Kompetenzenpool“ entwickeln kann.

4.4 Datenunterstützte PE-Planung

Der datenunterstützten PE-Planung wird eine wichtige Funktion bei der strategischen Planung von Personalmaßnahmen zugeschrieben. Die Unterstützung einer systematischen Erfassung der Personaldaten wird insbesondere bei der jährlichen Festlegung der Lehrfächerverteilung schlagend, da neben einer sinnvollen Einsatzplanung der Lehrer/innen auch deren Interessen Berücksichtigung finden sollen. Im operativen Einsatz erweist sich die computerunterstützte Planung vor allem in Vorbereitung auf anstehende Mitarbeitergespräche besonders vorteilhaft, da dadurch aktuelle und jederzeit abrufbare Informationen zur Aus-, Weiter- und Fortbildung der Mitarbeiter/innen eingesehen werden können.

4.5 Mittleres Management

Eine notwendige Maßnahme ist eine in Relation zur Schulgröße angemessene Besetzung von Personen in Leitungs- und Führungsfunktionen, um die bevorstehenden Aufgaben möglichst effizient aufteilen zu können. Die Mitarbeit von Lehrern/Lehrerinnen in der Steuergruppe wird als eine sinnvolle Möglichkeit zur Erweiterung der lehrenden Tätigkeit interpretiert, jedoch ist eine klare Beschreibung (Job Description) in diesem Fall notwendig, um etwaigen Missverständnissen vorzubeugen. Unter anderem wird der konkrete Wunsch nach gezielten Fortbildungsangeboten für das mittlere Management geäußert, so etwa werden „Teamentwicklung“, „Vernetzungsarbeit“, „Gesprächsführung“ und „Moderation“ als wesentliche Inhalte erachtet, um ein Lernen voneinander zu ermöglichen und die innerschulische Zusammenarbeit im Führungsteam zu stärken.

4.6 Gesprächsführung

Eine wesentliche Rückmeldung quer durch alle Schularten war der Hinweis darauf, auch Schulungen für Gespräche in schwierigen Situationen (Konfliktgespräche) mit entsprechender Haltung und auf Augenhöhe geführt anzubieten. Der Bedarf an solchen Gesprächsführungskompetenzen (horizontal wie auch vertikal) zeigte sich auf allen Ebenen. Im Rahmen solcher Seminarangebote sollte auch das Thema „Feedback geben und nehmen“ immer wieder aufgegriffen werden. Interessanterweise wurden diese Hinweise immer von der hierarchisch höheren Ebene bezüglich der hierarchisch niedrigeren Ebene getätigt.

4.7 Fokus Wirtschaft und Berufserfahrung

Ein immer wiederkehrender Wunsch von Schulleitern/Schulleiterinnen an ihr Personal ist der sprichwörtliche „Blick über den Tellerrand“. Das Kennenlernen und/oder „Mitbringen“ anderer Berufe, das Einholen von Erfahrungen aus der Wirtschaft, der Austausch mit Fachhochschulen und das Einführen von „Jobrotation“ in Form des Wechsels zwischen verschiedenen Schularten und zwischen Schule und Kindergarten wurden diesbezüglich genannt.

4.8 Schularten- und bundesländerübergreifender Austausch

In manchen Schulen werden bereits erfolgreich schulartenübergreifende Hospitationen in Eigeninitiative durchgeführt. Schnittstellenprobleme, die sich vor allem im Übergang von vorgelagerten in weiterführende

Schulen ergeben, können dadurch gemeinsam von den Lehrerinnen/Lehrern beider Schularten bearbeitet werden. Eine sinnvolle Vernetzung der Schulleiter/innen wird vor allem durch bundesländerübergreifende Seminare erreicht, die entscheidend den Blick für das eigene Tun und Handeln schärfen. Ein schulspezifischer Austausch zu den konkreten innerschulischen Problemfeldern wird hingegen durch gegenseitige Schulbesuche von Schulleitern/Schulleiterinnen vergleichbare Rahmenbedingungen ermöglicht, z. B. in Form von Peer Reviews der Berufsschulen.

4.9 Wissensmanagement

Wissensmanagement gewinnt zunehmend im Rahmen der Personalentwicklung an Bedeutung. Insbesondere zeigt sich dies dann, wenn Lehrer/innen die Schule verlassen (z. B. Pensionierungen/Schulwechsel). Als Herausforderung wird aber auch die Verbreiterung von Wissen (insbesondere Erfahrungen) in der Schule, das im Rahmen von Fortbildungsveranstaltungen gemacht wurde, bezeichnet. Vereinzelt gibt es quer durch alle Schularten erste Ansätze, diese sind aber noch sehr ausbaufähig.

5 Auswertung der Wünsche in Bezug auf Personalentwicklung an die PH Wien

Als positiv werden die diversen Lehrgänge der PH Wien rund um das Thema Personalentwicklung bewertet. Gleichzeitig wird aber auch ein starker Wunsch nach Öffnung und Vertiefung dieses Bereichs geäußert, indem mehr inhaltliche Angebote in unterschiedlichen Formaten zur Verfügung gestellt werden.

Besonders wird in diesem Zusammenhang erwähnt, dass Mitarbeiter/innen der PH Wien den Kontakt zu relevanten Vertretern/Vertreterinnen des Wiener Schulwesens suchen, um die Einstellungen und das Wissen zum Thema Personalentwicklung zu erheben.

Von allen Vertretern/Vertreterinnen aller Schularten besteht der ausdrückliche Wunsch nach einem flexibleren und schnelleren Reagieren der PH Wien in Bezug auf SCHILF-Veranstaltungen und einem vermehrten Durchmischen bei Veranstaltungen mit Teilnehmern/Teilnehmerinnen aus den anderen Bundesländern.

Des Weiteren wünschen sich die Befragten aus allen Schularten mehr eigene Forschungstätigkeiten der PH Wien bzw. Transferleistungen aus der allgemeinen Personalentwicklungsforschung, sowie eine verstärkte Anbindung an die Wirtschaft, indem mehr Vortragende mit einschlägigem Wissen zum Thema Organisations- und Personalentwicklung für die PH Wien arbeiten.

6 Ableitungen und Konsequenzen für das ZSB

Aus der Befragung lassen sich weitgehend eindeutige Wünsche bezüglich der möglichen Angebote durch das ZSB ableiten. Dies spiegelt sich quer durch alle Schularten in ähnlicher Form wider. Dieser Nachfrage wird zum Teil schon jetzt durch vorhandene Angebote nachgekommen. Andere Themen sollen je nach Rahmenbedingungen und Ressourcen, kurz-/mittel- oder langfristig verfolgt werden. In einer nachfolgenden Übersicht werden die bestehenden und zukünftig möglichen Angebote dargestellt.

6.1 Bestehende Angebote

Im Folgenden werden die bestehenden Angebote kurz dargestellt.

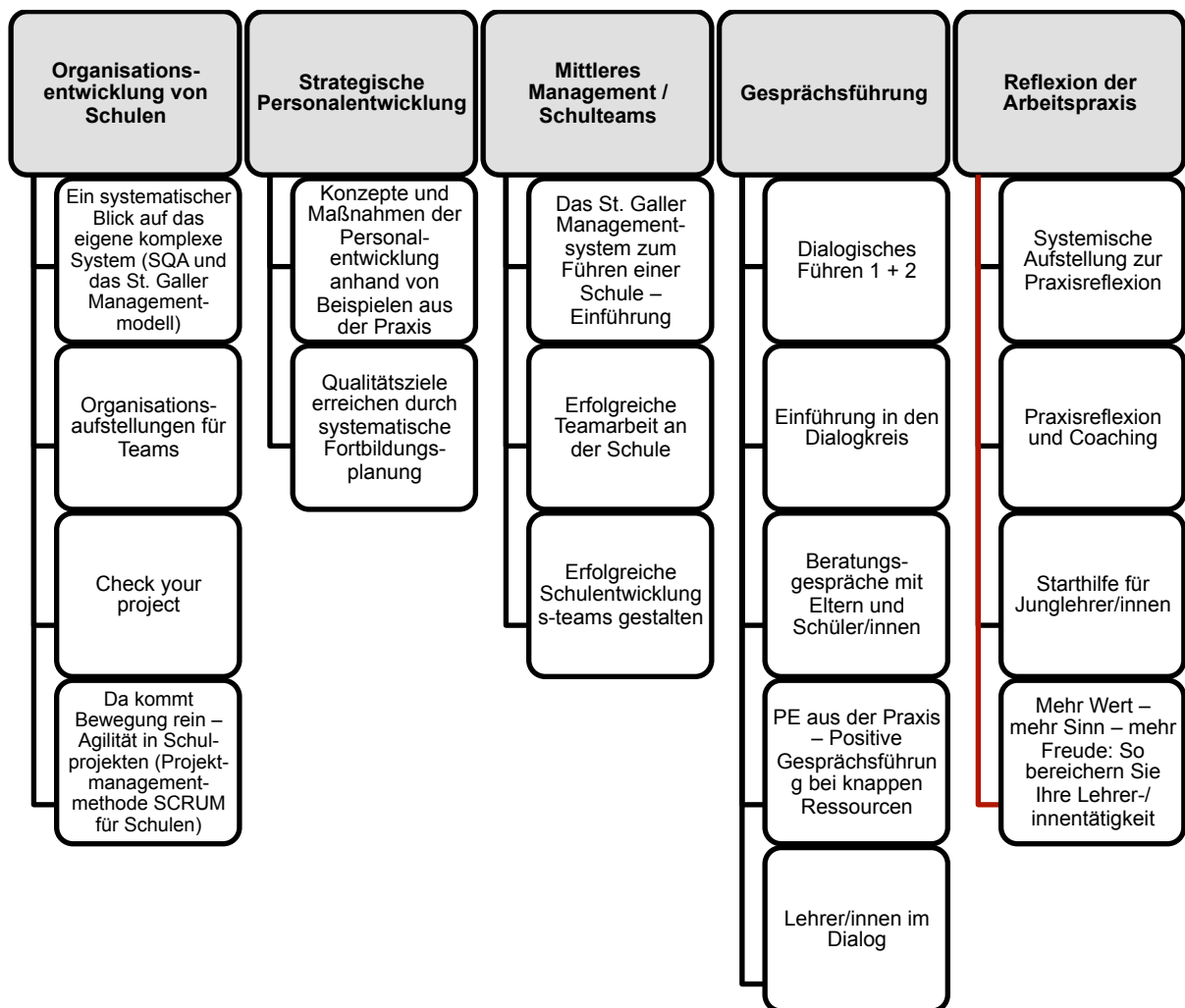


Abbildung 1: Bestehende Angebote des ZSB.

6.2 Themen die sich kurz-/mittelfristig anbieten

- Installierung eines mittleren Managements
- Wissensmanagement als PE und OE-Prozess
- Datenunterstützte Personalentwicklung – Tools für die Erfassung und Steuerung der Personalressourcen
- Aufnahme von Neulehrern/Neulehrerinnen – Aufnahmegespräche und Strategien für die Integration in den Schulalltag
- Kollegiale Hospitation – Gelingensbedingungen für eine erfolgreiche Umsetzung
- Feedback geben und nehmen (im Rahmen der Seminare zu Gesprächsführung)

6.3 Themen die längerfristig verfolgt werden sollen

- Bündeländerübergreifender Austausch (z. B. Jobshadowing, Peer Review von Schulen)
- Verstärkter Praxisaustausch mit der Wirtschaft

6.4 Formen der Angebotsgestaltung des ZSB

Die in 5.1 skizzierten bestehenden Inhalte wurden bislang in Form von Seminaren, SCHILF/SCHÜLF sowie einer Tagung angeboten. Darüber hinaus bieten sich auch Formate wie eine mehrtägige „Summerschool“, Peer Reviews mehrerer Schulen, Professionelle Lerngemeinschaften Lehrgänge, Kamin- und Roundtablegespräche an.

7 Schlussfolgerungen und Ausblick

Mit der Forschungsfrage wurde beabsichtigt, den Wissensstand zu ausgewählten Instrumenten der Personalentwicklung und die Haltung der einzelnen Schulleiter/innen bzw. Schulaufsichtspersonen in Erfahrung zu bringen.

Eine zentrale Bedeutung nahmen die folgenden Themen ein, wobei weiterführende Überlegungen Berücksichtigung finden müssen. Im Bereich Coaching und Supervision müssen Möglichkeiten geschaffen werden, um Berührungängste abzubauen, eine Institutionalisierung bzw. eine flächendeckende Implementierung vorgenommen werden, aber auch ein Kontingent für gezielte Einzelsitzungen zur Verfügung gestellt werden. Des Weiteren ist die Grundvoraussetzung für den Einsatz von Mitarbeitergesprächen ein Umdenken in den strukturellen Rahmenbedingungen, vor allem gilt es, mögliche zeitliche Ressourcen und die notwendige Akzeptanz bei den Lehrern/Lehrerinnen zu schaffen. Generell wird bei der Einstellung und Aufnahme von Lehrern/Lehrerinnen eine umfassendere Mitsprache erwartet, um gezielt jene Lehrpersonen in das bestehende Kollegium zu integrieren, die auch zum Schulprofil passen. Die größten Unterschiede gibt es bezüglich der Aufnahme von Neulehrern/Neulehrerinnen durch die Schulleitung. Während es im Bereich der BBS ein Übereinkommen zwischen Schulaufsicht und Schulleitungen bezüglich der Vorauswahl und des Vorschlagsrechts durch die Schulleitung gibt, ist dies in der AHS weitgehend unregelt und in der APS nur unter bestimmten Bedingungen möglich. Für die kollegiale Hospitation in- und außerhalb der eigenen Schulen ist eine Prozessbegleitung bei der Einführung eine wünschenswerte Hilfestellung. Mentoring wird in sehr unterschiedlichem Umfang und Qualität betrieben. Sowohl im Rahmen der kollegialen Hospitation als auch beim Mentoring für Neulehrer/innen konnten jeweils Good-Practice-Beispiele aus der BBS und der AHS erhoben werden. Hinsichtlich der Einführung eines mittleren Managements wird ein sehr unterschiedlicher Kenntnisstand wahrgenommen, insbesondere stellt sich diese Thematik jedoch vorwiegend für die interviewten Personen von AHS bzw. BHS. In der Personalentwicklung lässt sich ein zum Teil undifferenziertes Ausmaß an Know-how erkennen, z. B lassen die Bereiche Personaleinsatzplanung und Fortbildungsplanung sowie die datenunterstützte PE-Planung auf ein mäßig ausgeprägtes Handlungsfeld schließen. Dies gilt ebenso für den Bereich Wissensmanagement, dessen Potenzial bislang noch nicht ausreichend erschöpft zu sein scheint.

Konkrete Erwartungshaltungen gelten auch den Serviceleistungen der PH Wien. Es wurde mehrfach betont, dass die Durchführung von SCHILF zeitnaher erfolgen muss. Ebenso wird der Wunsch nach Wissenstransfer von Modellen aus der Wirtschaft durch die PH Wien betont. Dabei sollen bestehende Handlungsinstrumentarien der Personal- und Organisationsentwicklung an die Bedürfnisse der Schularten angepasst werden. Neben der fachlichen Qualifizierung in Fortbildungsveranstaltungen, wird vor allem auch der Austausch mit Kollegen/Kolleginnen sehr hoch bewertet.

Durch die qualitative Befragung konnte die Komplexität der einzelnen Fälle besser ergründet werden. Dies ist erfahrungsgemäß beim Einsatz quantitativer Erhebungsverfahren nicht in diesem Ausmaß möglich. Die Autorinnen und der Autor sind sich der Tatsache bewusst, dass mit dieser Methodenwahl keine Schlussfolgerungen auf die Grundgesamtheit aller Schulleiter/innen und Landes- bzw. Pflichtschulinspektoren/-inspetorinnen vorgenommen werden kann, dennoch wurde versucht eine möglichst ausschöpfende Anzahl an Personen zu interviewen.

Literatur

- Buhren, C. G., & Rolff, H.-G. (2002). Personalentwicklung in Schulen: Konzepte, Praxisbausteine, Methoden (Auflage: 1). Weinheim: Beltz.
- Kästner, E. (1957). Als ich ein kleiner Junge war. Hamburg: Atrium Verlag.
- Mayring, P. (2002). Einführung in die qualitative Sozialforschung: eine Anleitung zu qualitativem Denken. Weinheim: Beltz.
- Schratz, M., & Schrittmesser, I. (2011). Was müssen Lehrerinnen und Lehrer in Zukunft wissen und können? In H. Berner & R. Isler (Hrsg.), *Lehrer-Identität – Lehrer- Rolle – Lehrer-Handeln* (Bd. 8, S. 173–194). Baltmannsweiler: Schneider - Hohengehren.
- Steger-Vogt, E. (2013). Personalentwicklung Führungsaufgabe von Schulleitungen. Münster: Waxmann.
- Steger-Vogt, E. (2015). Gelingensbedingungen für Personalentwicklung an Schulen (Vortrag). Wien.

Internetquellen

- BMB. (2007). Erlass zur LehrerInnenfort- und -weiterbildung an Pädagogischen Hochschulen, GZ: BMUKK-15.550/0014-I/4/2007. Abgerufen von https://www.bmb.gv.at/ministerium/rs/2007_20.html am 12.05.2016
- BMB. (2014). Schwerpunktsetzungen im Bereich der Fort- und Weiterbildung 2014 – 2018 an den Pädagogischen Hochschulen, GZ: BMB-15.532/0006-I/LfWb/2014. Abgerufen von https://www.bmb.gv.at/ministerium/rs/2014_05.html am 12.05.2016

Abkürzungsverzeichnis

AHS	Allgemeinbildende höhere Schule(n)
APS	Allgemeine Pflichtschule(n)
BBS	Berufsbildende Schule(n)
BHS	Berufsbildende höhere Schule(n)
BMB	Bundesministerium für Bildung
BMHS	Berufsbildende mittlere und höhere Schule(n)
BS	Berufsschule
L/L	Lehrer/innen
LSI	Landesschulinspektor/innen
MA	Mitarbeiter/innen
MAG	Mitarbeiter/innengespräch
OE	Organisationsentwicklung
PE	Personalentwicklung
PH	Pädagogische Hochschule
PSI	Pflichtschulinspektor/innen
SCHILF	Schulinterne Lehrer/innenfortbildung
SL	Schulleiter/innen
SQA	Schulqualität Allgemeinbildung
SSR	Stadtschulrat
QIBB	Qualität in der Berufsbildung
UE	Unterrichtsentwicklung
ZSB	Zentrum für Schulentwicklungsberatung