

*Katja Kansteiner und Christoph Stamann*

## **Personalentwicklung – Erwartungen, Realitäten, Bedarfe und Entwicklungspotential**

Personalentwicklung stellt sich aktuell als sehr präsent Thema im Diskurs um Schulqualität, -effektivität und -entwicklung dar. Daneben lässt sich beobachten, dass Konzeptionen und Ansätze zunächst vornehmlich aus betriebswirtschaftlichen Beiträgen übernommen wurden, mittlerweile jedoch vermehrt erziehungswissenschaftliche Studien im deutschsprachigen Raum die Erkenntnisse für den schulischen Bereich verdichten. Deutlich wird, dass die betriebswirtschaftlichen Prämissen nicht eins zu eins auf die Schule übertragen werden können, weil die Systembedingungen in einigen wesentlichen Punkten wie beispielsweise Befugnisse, Ressourcen oder Zeiträume unterschiedlich sind.

Auf der schulpraktischen Ebene ist zu konstatieren, dass sich einzelne Schulen bereits auf dem Weg befinden, Personalentwicklung als stringentes Konzept zu begreifen und angesichts vielfältiger Maßnahmenmöglichkeiten konzentriert auf ihre Schulentwicklungsziele hin zu entwickeln. In der Mehrzahl investieren Schulen aber weiterhin vor allem in die schon immer personalentwicklerisch vorhandene Schiene traditioneller singulärer Fortbildung, ob als eintägige oder mehrtägige, einzeln oder als Kollegium besucht.

Die herausragende, mit der Aufgabe der Personalentwicklung betraute Person ist die Schulleitung, die sich vor dem Hintergrund des aktuellen Diskurses um schulische Personalentwicklung aufgefordert sieht, diese Aufgabe entsprechend konsequent zu verfolgen. Als Akteur der Ebene Schule im Mehrebenensystem ist sie dabei mindestens in zweifacher Hinsicht gefordert: einerseits als Adressatin für die anderen Ebenen, wie zum Beispiel für die Schulaufsicht als Verhandlungspartnerin oder Weisungsempfängerin, andererseits als Moderatorin der nach innen wirkenden Ergebnisse jener Aushandlungen. Es obliegt ihr, zum Gelingen von Personalentwicklung auf der strategischen Ebene im Austausch mit der Schulaufsicht als auch auf der operativen Ebene der Schule, in der die Maßnahmen umzusetzen sind, beizutragen.

Die Vielzahl möglicher Personalentwicklungsinstrumente verlangt den Lehrkräften eine stetige Reflexion der eigenen Arbeit unter einem hohen Investment an Zeit und Aufmerksamkeit ab. Einige der Maßnahmen wie Coaching, Kollegiale Hospitation oder Kooperative Lerngemeinschaften unterliegen spezifischen An-

forderungen, für deren Anleitung in der Schulpraxis bisher nicht immer das nötige Know-How vorhanden ist. Schulleitungen wird abverlangt, dass sie Maßnahmen sinnvoll initiieren, integrieren und begleiten – Maßnahmen, für die zum Teil anderswo eine eigenständige Qualifizierung erforderlich ist (bspw. Coaching). Die Professionalisierung als schulische Führungskraft beinhaltet damit nicht nur die Erwartung, Kenntnisse über konzeptionelle Vorstellungen von Personalentwicklung auszubilden, sondern auch die konkreten Umsetzungsanforderungen jeder einzelnen Maßnahme zu kennen. Der vorliegende Band sucht mit Klärungen zur Debatte beizutragen und Orientierungen für konkrete Handhabung zu geben. Er führt anfangs ein in das Konzept der Personalentwicklung, wie es heute diskutiert wird, und zeigt, wie die Personalentwicklung eingebettet ist in Spannungsfelder, die sich aus Steuerungszusammenhängen des Schulsystems ergeben und die von den Personen eine Positionierung unter Widersprüchen verlangt. Zugleich problematisiert der Band Aspekte des Führungsanspruchs, die mit Personalentwicklung einhergehen, um daran zu erinnern, dass ein Führungsanspruch immer auch eine ‚Zumutung‘ gegenüber autonomen Menschen ist und damit mögliche Widerstände eines erweiterten Verständnisses bedürfen. Neben dieser theoretischen Verortung mit teilweise kritischen Perspektiven von Personalentwicklung bietet der Band Einblicke in einzelne Maßnahmen und dort vor allem unterstützende Anregung für die Schulpraxis. Er ermöglicht sowohl Einblicke in Verfahren, die bereits zum Standardrepertoire der Personalentwicklung gehören, als auch in solche, die noch weniger verbreitet sind, aber ein hohes Potenzial besonders für die kollegiale Entwicklung besitzen.

Der erste Abschnitt des Bandes beleuchtet das Konzept Personalentwicklung im Hinblick auf seinen Bezug zu verschiedenen Ebenen des Schulsystems und beschreibt Personalentwicklung als Aufgabe von Akteur/innen, deren Situation gleichzeitig von (wechselseitiger) Abhängigkeit und Autonomie gekennzeichnet ist. *Katja Kansteiner* identifiziert die Personalentwicklung zum einen als Teilmechanismus einer (scheinbar) veränderten Steuerungsintensität, und leitet ab, warum es wichtig ist, über Personalentwicklung als bedeutsames Element innerhalb sich verändernder Steuerungsverhältnisse aufzuklären. Zum anderen zeigt sie auf, welche Entwicklungspotenziale Personalentwicklung für die an Schule Beteiligten innerhalb von ihr beschriebener Spannungsfelder bieten kann. Das Konzept der Personalentwicklung wird mit seinen Maßnahmen und Instrumenten von *Elisabeth Steger Vogt* und *Katja Kansteiner* in den Stand der Forschung eingeordnet, vor dem Hintergrund eines auf Schulentwicklung fokussierten Rahmenmodells dargestellt und mit dem Anspruch seiner systematischen Etablierung versehen. Anschließend diskutiert *Christoph Stamann* Personalentwicklung vor dem Hintergrund empirischer Ergebnisse einer aktuellen Studie als Innovation und nimmt dabei besonders die Bedeutung der Schulleitung im Prozess einer erfolgreichen Etablierung von Personalentwicklung in den Blick.

Der zweite Abschnitt des Bandes fokussiert besondere Verantwortlichkeiten innerhalb der Führung bei Entwicklungsprozessen in der Schule und erinnert daran, dass Menschen betroffen sind, die selbständige Entscheidungen für sich beanspruchen, wenn Steuerungsansprüche erhoben und Führungsimpulse gesetzt werden. *Gregor Lang-Wojtasik* stellt mit dem Konzept der Gewaltfreien Kommunikation ein Kommunikationsmodell vor, das aufgrund der Fokussierung der Bedürfnisse der Gesprächspartner/innen zur Übernahme von Eigenverantwortung und Respekt beiträgt. Dabei knüpft er an anthropologische und bildungstheoretische Grundlagen an und veranschaulicht diese und die Anwendung der Gewaltfreien Kommunikation anhand eines schulpraktischen Beispiels. *Ralf Elm* widmet sich in seinem Beitrag der kritischen Auseinandersetzung mit einem Führungsanspruch, der derzeit stark von einem ökonomisch-technischem Pragmatismus überformt ist und der Erinnerung bedarf, dass Führung immer auch Verantwortung gegenüber dem Recht des Menschen auf Entwicklung um seiner selbst willen verlangt. Dazu gesellt sich in diesem Abschnitt die Einladung von *Christoph Huber* zu einer veränderten Lesart der potenziellen Widerstände im Entwicklungsprozess, die dazu beiträgt, das produktive Potenzial in Widerständen zu verstehen, informierend und konstruktiv daran anknüpfen und artikulierte Anliegen bzw. Interessen integrieren zu können.

Im dritten und vierten Abschnitt bietet der Band Einblicke in ausgewählte Strategien, die neben der traditionellen und schulinternen Lehrer/innenfortbildung für die individuelle sowie die Kollegiumsentwicklung Unterstützungspotential versprechen. *Ewald Mittelstädt* und *Claudia Wiepcke* stellen ein aus der Betriebswirtschaft entlehntes Modell vor, mit dem die Schulleitung gemeinsam mit dem Kollegium die vorhandenen Wissensressourcen an ihrer Schule zusammenstellen und reflektieren kann, um darauf aufbauend Entscheidungen über weitere Investitionen systematisch treffen zu können. *Wolfgang Müller* und *Jörg Stratmann* zeigen anhand von Fallbeispielen Möglichkeiten der Wissensschaffung und Wissensweitergabe innerhalb des Kollegiums auf und arbeiten die Potenziale digitaler Medien wie Wikis und Mind Maps dafür heraus. *Manuela Keller-Schneider* und *Stefan Albisser* führen mit der Vorstellung des Schulentwicklungsprojekts RUMBA in ein Modell ein, mit Hilfe dessen innerhalb des Kollegiums Schulentwicklungsprozesse reflektiert werden können. Im Zentrum steht die Vergewisserung eines gemeinsamen Verständnisses über den Ist-Stand und die Ziele als Voraussetzung für eine erfolgreiche Umsetzung von gemeinsamen Zielen im Entwicklungsprozess. Individuelle Entwicklung, sowohl von Lehrkräften als auch von Schulleitungen thematisiert *Eckard König* mit Blick auf Coachingprozesse. Unter Hinzunahme eines Fallbeispiels schlägt er die Möglichkeiten der Schulleitung auf, selbst Coaching als Personalentwicklungsmaßnahme in Anspruch zu nehmen oder umgekehrt für Lehrkräfte als Coach zu fungieren. *Annelies Kreis* klärt die Grundlagen und Voraussetzungen Kollegialer Hospitation, berücksichtigt dabei besonders die

Bedingungen des Lernens von Lehrpersonen und öffnet den Blick für Kollegiales Unterrichtscoaching als eine auf Kollegialer Hospitation aufbauende und mit ihr kombinierbare Vertiefung. *Carmen Kloft* diskutiert die gleichermaßen vielversprechenden wie noch wenig genutzten Personalentwicklungsinstrumente Mitarbeitendengespräch und Zielvereinbarung und unterbreitet aus der Erfahrung der Beratungspraxis Empfehlungen zu deren erfolgreicher Umsetzung.

Im fünften Abschnitt werden grundsätzliche Aspekte zur Kompetenzentwicklung für schulische Führungskräfte diskutiert und zwei Varianten der Unterstützung von (angehenden) Schulleiter/innen vorgestellt. Weil Beratung ein Grundelement in allen personal- und schulentwicklerischen Maßnahmen darstellt, identifiziert *Stefanie Schmebel* sie als herausragende Zielperspektive für Führungskräfteentwicklung und macht stark, dass es für Schulleitungen bedeutsam ist, die differenten Beratungsformen innerhalb der vielfältigen Instrumente der Personalentwicklung zu kennen und angemessen einsetzen zu können. *Dominik Bernhart* und *Diethelm Wahl* leiten aus der Erfahrung einer Studie zur Führungskräfteentwicklung das ‚Shadowing‘ als eine neue Methode der Entwicklung (angehender) schulischer Führungskräfte ab, die individuelle Reflexionsbegleitung jenseits von Coaching anzubieten verspricht. *Stephan G. Huber*, *Guri Skedsmo* und *Marius Schwander* stellen ein Self-Assessment für schulische Führungskräfte vor, das interessierten Teilnehmer/innen anhand eines ausführlichen Erhebungsinstrumentes Feedback zu ihren Stärken und Schwächen und daran angelehnte Entwicklungsempfehlungen gibt. Das international erprobte Verfahren kann den Anfang des individuellen Entwicklungsbemühens angehender Schulleitungen darstellen.

Der Band schließt mit der Diskussion von *Katja Kansteiner* und *Christoph Stamann* zu Chancen aber auch Widersprüchen und Spannungsfeldern der Personalentwicklung, wie sie derzeit in der wissenschaftlichen und schulpraktischen Diskussion auszumachen sind und aus denen Anregungen hervorgehen, Anforderungen und Ausformungen kritisch zu prüfen.