

Berger
Bodlak
Schubert

Leitfaden
zur
Personalentwicklung
an Schulen

1. Auflage
Wien, Oktober 2000

Leitfaden zur Personalentwicklung an Schulen

Autoren

Mag. Christoph Berger
Mag. Reinhard Bodlak
MMag. Karin Schubert

unter Mitwirkung von

Mag. Katharina Cortolezis-Schlager
team consult wien

Layout: Miloslav Christov

Herausgeber

Pädagogische Institut des Bundes in Wien
1100 Wien, Grenzackerstraße 18
T: 01 60118-4000
F: 01 60118-4500

www.pib-wien.ac.at

Anregungen und Feedback unter:

christoph.berger@pib-wien.ac.at
karin.schubert@pib-wien.ac.at

Wien, Oktober 2000

Personenbezogene Bezeichnungen gelten jeweils auch in ihrer weiblichen Form.

Dieser Leitfaden entstand in Zusammenhang mit einem
Personalentwicklungsprojekt des Stadtschulrates für Wien
in Zusammenarbeit mit dem
Pädagogischen Institut des Bundes in Wien
im Schuljahr 1999/2000

Projektauftraggeber

AL LSI Mag. Walter Grafinger

Projektleitung

Mag. Christoph Berger
Mag. Reinhard Bodlak

Projektteam

Pädagogische Institute

AL Dipl.-Ing. Dr. Robert Davies
AL Mag. Renate Gmoser
MMag. Karin Schubert
Mag. Alexandra Valny

Direktoren kaufmännischer Schulen

Dir. Mag. Peter Slanar
Dir. Mag. Christine Werdenich
Dir. Mag. Dieter Wlcek

Stadtschulrat für Wien

Mag. Ruth Petz

Externe Beratung

Mag. Katharina Cortolezis-Schlager
team consult wien

*Wer nicht mit der Zeit geht,
geht mit der Zeit.*

Inhaltsverzeichnis

Vorwort	3
Lesehinweis	4
Personalentwicklung im Schulwesen	5
Was bedeutet Personalentwicklung im Schulwesen.....	5
Werkzeugkasten der Personalentwicklung (PE-Instrumente)	6
Was wird anders sein, wenn die Schulen konsequent Personalentwicklung betreiben?.....	7
Was kann dieser Leitfaden leisten, was nicht?	8
Verbindung Personalentwicklung zum Qualitätsmanagement (Organisationsentwicklung)	9
Verbindung Personalentwicklung und Unterricht	9
Teil 1: Zielvereinbarungssysteme	10
Ziele: Vergleich Ist - Soll	11
Tipps und Tricks	12
Zielformulierung	13
Eigenschaften von Zielen	14
Mitarbeitergespräch	15
Themenauswahl im Mitarbeitergespräch	16
Teamzielvereinbarung – Protokoll	17
Unterrichtsplanung	19
Teil 2: Rollen und Teamstrukturen	20
Rollen und Teamstrukturen: Vergleich Ist - Soll.....	21
Tipps und Tricks	22
Rolle des Lehrers.....	23
Rolle des Klassenvorstandes.....	26
Rolle des Projektauftraggebers.....	28
Rolle des Projektleiters.....	29
Rolle des Projektmitarbeiters.....	30
Rolle des Bereichsleiters.....	31
Rolle des Administrators.....	33
Rolle des Fachgruppenkoordinators	35
Rolle des Schulleiters	37
Teil 3: Bildungsplanung	40
Bildungsplanung: Vergleich Ist – Soll	41
Personal Mastery des Lehrers	43
Personal Mastery von Führungskräften	44
Bildungsplanung in Fachgruppen	47
Bildungsbedarfsmatrix	48
Zusammenhänge Strategie und Personal Mastery.....	49

Teil 4: Vernetzung	50
Vernetzung	51
Vernetzung	52
Zehn erfolgreiche Strategien	53
Personalentwicklung zu verhindern !	53
Anhang	54
Beratungsangebot	54
Literatur	55

Vorwort

gerade an Berufsbildenden Mittleren und Höheren Schulen messen wir der Ausstattung der Schulen mit Geräten auf dem neuesten Stand der Technik große Bedeutung zu. Analysiert man jedoch die international weitgehend übereinstimmenden Qualitätsmerkmale guter Schulen, so zeigt sich schnell, dass Schulqualität ganz entscheidend von der Qualität der handelnden Personen, also der Lehrer und der Funktionsträger, bestimmt wird.

In einer insgesamt überregelten Struktur, in der zumindest „Personalverwaltung“ (im überwiegenden Teil des Bundesdienstes) lediglich als Dienstrechts- und Besoldungsproblem gesehen wird, werden an die Organisationseinheit Schule unter dem Stichwort Autonomie immer mehr Aufgaben delegiert, die in der Tat dort besser erfüllt werden können.

Das alles schafft Probleme!

Die Lösung liegt im Erschließen der vielfältigen, an den Schulen schlummernden Humanressourcen. Dort gibt es auch Freiräume, passende Strukturen zu entwickeln und effiziente Werkzeuge einzusetzen - mit den Menschen und ihren Fähigkeiten, aber auch ihren Bedürfnissen im Mittelpunkt.

Detaillierte Anordnungen "von oben" sind (im wahrsten Sinn des Wortes) nicht zu erwarten.

Rat & Hilfe gewährleisten die Pädagogischen Institute, Rückendeckung die Schulaufsicht.

Die Frage für engagierte Führungskräfte lautet nun:

Wer, wenn nicht wir ?

Wann, wenn nicht jetzt ?

„Unternehmen wir etwas“. In diesem Sinne wünsche ich Ihnen viel Erfolg bei den Bemühungen im Bereich der Personalentwicklung.

LSI Mag. Walter Grafinger
Leiter der Abteilung Berufsbildende Schulen
Stadtschulrat für Wien

PE für Schulen	Zielvereinbarungen	Rollen & Teams	Bildungsplanung	Vernetzung Inhalte	Vernetzung Organisationen	Anhang
-----------------------	--------------------	----------------	-----------------	--------------------	---------------------------	--------

Lesehinweis

Diese Publikation können Sie als:

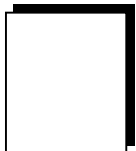
- Leitfaden
- Nachschlagewerk
- Tipps und Tricks - Sammlung
- Kopiervorlage

verwenden.

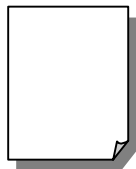
Dabei hilft Ihnen folgende Gliederung:



Laufender Text: Hintergrundinformation



Rahmen: Information zum speziellen Thema



Blattsymbol: Beispiele und Anregungen

PE für Schulen	Zielvereinbarungen	Rollen & Teams	Bildungsplanung	Vernetzung Inhalte	Vernetzung Organisationen	Anhang
-----------------------	--------------------	----------------	-----------------	--------------------	---------------------------	--------

Personalentwicklung im Schulwesen

Personalentwicklung ist eine Führungsaufgabe.

Dieser Leitfaden richtet sich primär an die Zielgruppe der Führungskräfte (Direktoren, Abteilungsvorstände, Administratoren u.a.) aber auch an interessierte Lehrer, die Personalentwicklungsaspekte in der eigenen Schule einführen bzw. Anregungen bekommen und Instrumente kennen lernen wollen. Gleichzeitig richtet sich der Leitfaden jedoch auch an Entscheidungsträger in den Landesschulräten und im Stadtschulrat für Wien zur Unterstützung der geplanten Vorgehensweisen an den Schulen.

Dabei liegt die Hauptaufgabe der Führungskräfte neben der Schaffung der organisatorischen Voraussetzungen insbesondere in der erfolgreichen Motivation der Mitarbeiter (Lehrer und Verwaltungspersonal) im Hinblick auf die vorhandenen gesetzlichen und gesellschaftspolitischen Rahmenbedingungen.

Personalentwicklung ist aber auch eine Dienstleistung.

Daher sind auch die Bildungsplanungsinstitute des Bundes, im konkreten Fall die Pädagogischen Institute, berufen, Angebote zur Entwicklung von Personalentwicklungsinstrumenten, zur Beratung von Schulen bei der Einführung, zum Training von Lehrerteams und zum Wissensmanagement (Intranet, Internet u.a.) anzubieten.

Was bedeutet Personalentwicklung im Schulwesen

- ☞ Professionelles Personalmanagement bedeutet, dass sich zum richtigen Zeitpunkt die richtig qualifizierten und motivierten Personen am richtigen Arbeitsplatz befinden. Um diesen Prozess zu steuern, bedarf es einer gezielten Maßnahmenplanung und einer Vernetzung zwischen den Funktionseinheiten Schule, Landesschulrat/Stadtschulrat für Wien und den Pädagogischen Instituten des Bundes.
- ☞ Personalentwicklung ist gekennzeichnet durch
 - eine strategische Ausrichtung (d.h. die Schule hat eine klare, zukunftsorientierte Zielperspektive und baut künftig wichtige Qualifikationen bei den Mitarbeitern auf)
 - einen erkennbaren Mehrwert (konkreten Nutzen und einen evaluierbaren Nachteil)
 - Kundenorientierung (gute Kenntnisse über die Bedürfnisse der Kunden – Schüler, Eltern, Wirtschaft u.a. und Vorhandensein entsprechender Planungs- und Evaluierungsinstrumente)
 - Effizienz, Effektivität, Schnelligkeit in den zu erbringenden Leistungen (z.B. New Public Management)
 - eine Intensive Kommunikations- und Informationskultur (professionelle Datenaufbereitung, spezifisches fachliches Know-how, Teamvereinbarungen, Teamentscheidungen u.a.)

PE für Schulen	Zielvereinbarungen	Rollen & Teams	Bildungsplanung	Vernetzung Inhalte	Vernetzung Organisationen	Anhang
-----------------------	--------------------	----------------	-----------------	--------------------	---------------------------	--------

Werkzeugkasten der Personalentwicklung (PE-Instrumente)

PE-Instrumente gibt es viele, z.B.:

- **Zielvereinbarungssysteme** (Führungskräfteleitbild, Zielvereinbarung Organisation – Team – Person)
- **Diagnose- und Entwicklungsinstrumente** (Führungskräftefeedback/-beurteilung, Mitarbeiterbefragung, UKI-Unterrichtsklimainstrument, OKI-Organisationsklimainstrument, Qualifikationsbenchmarking, Potenzialbeurteilung Organisation – Team – Person)
- **Bildungsplanung** (Bildungsbedarfsplanung, Ausbildung und Bildungsplanung, Trainings und Workshops, Bildungsplanungsberatung)
- **Recruiting** (Personalauswahl, Assessmentcenter bei Einstellung und Beförderung, Job Rotation)
- **Information und Kommunikation** (Datenbanken, Newsletter, interne Ausschreibungen)
- **Entwicklung am Arbeitsplatz** (Empowerment, Anforderungsprofile, Rollenbeschreibung & Teamstrukturen)
- **Laufbahnplanung, Karriereentwicklung** (Nachwuchskräfteentwicklung, Karriereplanung in flachen Hierarchien)
- **Mentoring und Coaching** (Coaching für Führungskräfte und Neulehrer, MitarbeiterEinstieg/ -wiedereinstieg)
- **Wissensmanagement** (bei Berufswechsel, Pensionierungen, Karenzierung sowie durch Transfer von Wissen bei vorhandenem Personal)
- **Steuerungssysteme** (Schulprogramm, Qualitätsmanagement, Budgetgestaltung, Controlling, Projektmanagement, Teamentwicklung)

Aufgrund der Vielfalt der Instrumente hat sich das Projektteam im Hinblick auf die unmittelbaren Umsetzungsmöglichkeiten in der Schule entschlossen auf folgende drei Bereiche der Personalentwicklung näher einzugehen:

- **Zielvereinbarungssysteme,**
- **Rollen & Teamstrukturen,**
- **Bildungsplanung**

Gleichzeitig werden die Abhängigkeiten beleuchtet sowie die gegenseitigen Bedingungen untersucht.

Dieser Leitfaden ist modular aufgebaut. In weiterer Folge werden die Ergebnisse der Seminare sowie der Entwicklungen an den einzelnen Schulstandorten eingebaut. Die Projektgruppe freut sich über jede kritische Auseinandersetzung mit diesem Leitfaden und ein Feedback (siehe Autoren).

PE für Schulen	Zielvereinbarungen	Rollen & Teams	Bildungsplanung	Vernetzung Inhalte	Vernetzung Organisationen	Anhang
-----------------------	--------------------	----------------	-----------------	--------------------	---------------------------	--------

Was wird anders sein, wenn die Schulen konsequent Personalentwicklung betreiben?

Unter anderem könnte als Zielorientierung folgende Aspekte der Personalentwicklung umgesetzt sein:

- Jeder Lehrer hat ein elektronisches Bildungsplanungsportfolio
- Es wird eine bedarfsgerechte Bildungsplanung durch die Pädagogischen Institute durchgeführt, die sich an den Erwartungen der Interessenpartner orientiert
- Bei der Bestellung von Lehrern gibt es ein transparentes Auswahlverfahren nach formalen, fachlichen und persönlichen Kriterien
- In den einzelnen Schulen wird eine lebbare Führungsstruktur (Fachgruppenkoordinatoren, Projektleiter, u.a.) eingeführt sein
- Alle Schulleiter sichern entschlossen die Qualität der Schule und sind dafür qualifiziert
- Die Schulaufsichtsorgane unterstützen die Schulen bei der Umsetzung von Personalentwicklung (und haben sich auch selbst auf dem Gebiet der PE kundig gemacht)
- Die Institutionen Schule, Pädagogische Institute und LSR/SSR sehen sich als Dienstleister und arbeiten vernetzt zusammen

Definition – Abgrenzung der Begriffe

Um die in diesem Leitfaden vielfach verwendeten Begriffe einordnen zu können, wollen wir diese kurz definieren.

Organisationsentwicklung

OE ist ein Prozess des geplanten kurz-, mittel- und langfristigen strategischen, strukturellen und kulturellen Wandels des Systems Schule oder einzelner (Teil-) Systeme, welcher von den am Schulgeschehen beteiligten Partnern getragen wird.

Personalentwicklung

PE ist ein an kurz-, mittel- und langfristigen Organisations- und Teamzielen orientierter geplanter Prozess, der Entwicklungs- und Förderungsunterstützung für die einzelnen Mitarbeiter vom Anfang bis zum Ende ihrer beruflichen Laufbahn.

Qualitätsmanagement

QM ist ein an den Erwartungen der Kunden sowie aller anderen Interessenpartner (Mitarbeiter, u.a.) orientiertes, durchgängiges Management der Qualität von Prozessen und Dienstleistungen.

PE für Schulen	Zielvereinbarungen	Rollen & Teams	Bildungsplanung	Vernetzung Inhalte	Vernetzung Organisationen	Anhang
-----------------------	--------------------	----------------	-----------------	--------------------	---------------------------	--------

Was kann dieser Leitfaden leisten, was nicht?

- ☞ Dieser Leitfaden ermöglicht das Kennenlernen verschiedener Aspekte der Personalentwicklung → daher sollten die einzelnen Kapitel nicht isoliert gelesen, sondern vernetzt betrachtet werden.
- ☞ Dieser Leitfaden bietet konkrete Instrumente zum direkten Einsatz in der Schule oder kann als Anregung zur Adaptierung dienen.

Diese sollten jedoch **nicht**

- ungeprüft übernommen bzw. isoliert verwendet werden (Stichwort: „aufgesetzt“),
- einen Belohnungs- oder Bestrafungscharakter bekommen („Incentives“),
- nur personen- und verhaltenszentriert eingeführt werden (Motto: „Den Mitarbeitern fehlt etwas“),

sondern team- und arbeitsplatzorientiert mit Systembezug (Werte, Spielregeln, Rollen u.a.) sowie mit Zukunftsbezug (Vision, Strategien, Ziele) eingeführt werden.

- ☞ Dieser Leitfaden kann als Gesprächsgrundlage, zur Ausweitung der persönlichen Autonomie zwischen SSR/LSR und Schulen dienen.
- ☞ Dieser Leitfaden ist kein Lehrbuch zur Personalentwicklung (umfassende Abhandlung) sondern ist auf die spezifische Situation und die Rahmenbedingungen des Schulwesens abgestimmt.
- ☞ Dieser Leitfaden kann keine Garantie auf erfolgreiche Umsetzung geben, sondern ist als Hilfestellung für die Einführung von Personalentwicklung im Schulwesen gedacht.
- ☞ Dieser Leitfaden kann keine gesetzlichen Rahmenbedingungen verändern (z.B. zusätzliche Werteeinheiten für Führungskräfte schaffen), sondern versucht in deren Rahmen, Unterstützung und Anregungen zu geben.
- ☞ Dieser Leitfaden kann keinen Ausgleich bei falscher Berufsentscheidung von Lehrern ermöglichen, sondern hauptsächlich Motivation zur höheren Berufszufriedenheit schaffen. Mitarbeitermotivation heißt, die Menschen der Organisation Schule in Sinn- und Zielfindung, Zielsetzung sowie Strategie und Taktik der Zielerreichung einzubeziehen und ihnen Entscheidungskompetenz und Verantwortlichkeit zu übertragen (*Nietz, 1992*).
- ☞ Dieser Leitfaden zeigt auf, welchen Nutzen der einzelne Mitarbeiter bei der Einführung von Personalentwicklung an Schulen haben kann (Gesamtverantwortung für die Schule, Teamverantwortung u.a.). Daher muss ein Kontext für eine Identität zur eigenen Schule geschaffen werden, im Sinne von „**Ich bin ein Teil der Organisation Schule**“.

PE für Schulen	Zielvereinbarungen	Rollen & Teams	Bildungsplanung	Vernetzung Inhalte	Vernetzung Organisationen	Anhang
----------------	--------------------	----------------	-----------------	--------------------	---------------------------	--------

Verbindung Personalentwicklung zum Qualitätsmanagement (Organisationsentwicklung)

- ☞ Personalentwicklung ermöglicht „Organisationsstrukturen“ leichter zu entwickeln (siehe Beispiel: Rollenprofile).
- ☞ Personalentwicklung ermöglicht ein Denken in Regelkreisen.
- ☞ Im Sinne von Total Quality Management sind Mitarbeiterorientierung und Mitarbeiterzufriedenheit Teile der Betrachtungsobjekte (siehe Business Excellence Modell der AFQM – 9 Kriterien).
- ☞ Die klassische Organisationsentwicklung beginnt immer bei den Mitarbeitern und deren Problem- und Chancenwahrnehmungen. Auf Grundlage deren Situationsanalyse werden Maßnahmen entwickelt, die auf die Verbesserung der Arbeitsresultate und der Mitarbeiterzufriedenheit zielen. Dabei sind folgende Aspekte zu beachten:
 - Einbeziehen der persönlichen Entwicklungsmöglichkeiten des Einzelnen und Entwicklung einer gemeinsamen Vision
 - Verstehen von Komplexität und Veränderung – Systemdenken
 - Förderung der Zusammenarbeit bei Lehrern (Teamlernen)
- ☞ Die Beschäftigung der Schule mit Personalentwicklungsfragen führt zur „lernenden Schule“ als Möglichkeit, Veränderungen von sich selbst in Bewegung zu setzen im Sinne einer gemeinsamen Vision, klarer Werthaltungen und entsprechender Ziele, die gemeinsam erarbeitet und getragen werden. Dabei müssen die Schule und deren Mitarbeiter permanent die Fähigkeiten fördern, die zur gewünschten Richtung (Vision, Kundenorientierung und Ziele) führen (Lernfähigkeit der Organisation).
- ☞ In der Wechselwirkung von Personalentwicklung und Qualitätsmanagement ist es eine Voraussetzung, dass sich die Schule bereits mit Organisationsentwicklungsfragen auseinandergesetzt hat und entsprechende positive Erfahrungen besitzt. Instrumente für die erfolgreiche Einführung von Verbesserungsprojekten müssen bekannt sein (siehe auch Leitfaden zum Projektmanagement).

Verbindung Personalentwicklung und Unterricht

- ☞ Personalentwicklung ist nicht Selbstzweck und zielt nicht nur auf die Zufriedenheit der Mitarbeiter ab.
- ☞ Im Mittelpunkt aller in der Folge beschriebenen Instrumente ist der Kernprozess der Schule, nämlich der „**Unterrichtsprozess**“. Nur durch konsequente und kontinuierlich Verbesserung des Ertrages der Schule im Hinblick auf den Wissenstransfer und der Möglichkeiten und Chancen der neuen autonomen Lernformen kann die Schule den Herausforderungen unserer Informationsgesellschaft entsprechen.

PE für Schulen	Zielvereinbarungen	Rollen & Teams	Bildungsplanung	Vernetzung Inhalte	Vernetzung Organisationen	Anhang
----------------	--------------------	----------------	-----------------	--------------------	---------------------------	--------

PE für Schulen	Zielvereinbarungen	Rollen & Teams	Bildungsplanung	Vernetzung Inhalte	Vernetzung Organisationen	Anhang
-----------------------	--------------------	----------------	-----------------	--------------------	---------------------------	--------

Teil 1: Zielvereinbarungssysteme

*Es gibt nur für denjenigen einen günstigen Wind,
der weiß, wohin er will.*

Seneca

Der erste Teil dieses Leitfadens behandelt Zielfindung und Zielvereinbarungssysteme.

Dabei wird die Frage geklärt, wie die Organisation Schule ihre Ziele definiert, diese kommuniziert und in Einklang mit den Zielen ihrer Mitarbeiter bringt.

Im Besonderen werden folgende Bereiche behandelt:

- Vergleich Ist - Soll
- Tipps und Tricks zur Zielfindung
- Zielformulierung
- Eigenschaften von Zielen
- Mitarbeitergespräch
- Teamzielvereinbarung
- Unterrichtsplanung

PE für Schulen	Zielvereinbarungen	Rollen & Teams	Bildungsplanung	Vernetzung Inhalte	Vernetzung Organisationen	Anhang
----------------	---------------------------	----------------	-----------------	--------------------	---------------------------	--------

Ziele: Vergleich Ist - Soll

Ist

- ◆ Das Führen mit Zielen ist keine ausgeprägte Kultur in der Schule
- ◆ Organisations- und Personalentwicklung stehen meist nicht im Einklang zueinander und sind nicht aufeinander abgestimmt
- ◆ Leitbild, Projektziele und Unterrichtsziele sind meist vorhanden und zum Teil gesetzlich vorgegeben, aber meist wenig koordiniert
- ◆ Es gibt meist wenig konkret vereinbarte Teamziele, die zum Teil wenig aufeinander abgestimmt sind und Ziele, die nur zwischen Führungskräften und einzelnen Mitarbeitern vereinbart sind

Soll

- ◆ Mittel- und langfristige Zielsysteme (Leitbild, Schulprogramm, Klassenlehrerzielsystem) sind einzuführen, die aufeinander abgestimmt und evaluierbar sind
- ◆ Die konkreten Beiträge der Teams und Personen zur Zielerreichung sind Bestandteil von Vereinbarungen
- ◆ Voraussetzung ist die Transparenz der Ziele und die daraus erforderlichen Qualifikationen

Wie ?

- ◆ Arten von Zielen ?

Man kann Ziele in drei Bereichen der Schule setzen, als

- **Organisations- (Schul-)ziele:**
Strategische Ziele (Leitbild) 3 – 5 Jahre
Operative Ziele (Schulprofil) 1 – 2 Jahre
- **Teamziele:**
Strategische Ziele
Operative Ziele
- **Persönliche Ziele jedes Einzelnen:**
Leistungsziele
Ziele des Arbeitsverhaltens (Qualitätsindikatoren)
Ziele der Bildungsplanung und Entwicklung

Tipps und Tricks

Tipps und Hinweise !

◆ Warum sind Ziele so wichtig für die Arbeitssituation?

Ziele informieren und motivieren.

Ziele machen die Zukunft zum zentralen Thema.

Ziele setzen Energie frei und schaffen Kreativität.

Mitwirkung bei der Zielplanung und Umsetzung erhöht das Selbstwertgefühl.

Ziele ermöglichen Selbstkontrolle.

Der Mitteleinsatz orientiert sich an Zielen.

Ziele ermöglichen das Setzen von Prioritäten.

Ziele helfen die Bedürfnisse der Mitarbeiter mit den Anforderungen der Schule zu verbinden.

Aspekte einer Zieldefinition:

Ziele haben immer verschiedene Komponenten, bezogen auf die

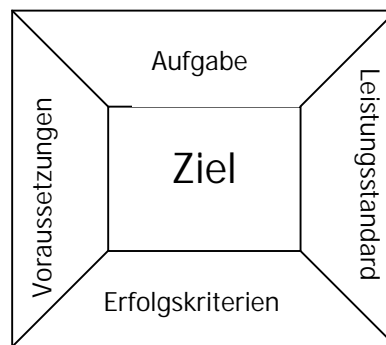
Aufgabe: Formulieren klarer Aufgabenstellung.

Voraussetzungen: Vorhandensein von Ressourcen und Kompetenzen

Definition von Leistungsstandard:

z.B. Einsatz von Projektmanagement-Tools

Erfolgskriterien: eindeutige Messkriterien



Check der Zielformulierungen:

Die Zieldefinition sollte „s.m.a.r.t.“ formuliert sein:

- s. **spezifisch** (Ist das Ziel konkret formuliert, kann man sich darunter etwas vorstellen?), simpel (ist es einfach formuliert?), selbst initiiierbar und kontrollierbar (ist die Zielerreichung zu 100 % von ihnen beeinflussbar?)
- m. **messbar** (woran erkennen Sie, dass Sie das Ziel erreicht haben?)
- a. **attraktiv** (Lohnt es sich, sich für das Ziel zu engagieren?)
- r. **realistisch** (Liegt das Ziel im Bereich des „Möglichen“?)
- t. **terminisiert** (Wann genau ist das Ziel erreicht?)

© Projektmanagement. WEKA Fachverlag für technische Führungskräfte

Wenn Sie feststellen, dass die Zielformulierung von den Kriterien abweicht, sollten Sie die Zielformulierung noch einmal überarbeiten.

Zielformulierung

Wie formuliert man Ziele ?

Eine gute Hilfe bei der Formulierung ist, sich den Zeitpunkt der Erreichung vorzustellen: Wie sollte der SOLL-Zustand aussehen? Beantwortet man die Frage für alle Aspekte, hat man eine Art Checkliste, die man zum Zeitpunkt der umgesetzten Maßnahme überprüfen kann.

Ziele setzen und erreichen:

Ein bestimmtes Ziel wird angestrebt, weil

- der zukünftige Zustand wünschenswert ist.
- der derzeitige Zustand unerwünscht ist.

Zielarbeit:

1. Formulieren Sie ihr Ziel – verständlich, positiv, erreichbar, überprüfbar und kurz, nämlich s.m.a.r.t.
2. Überprüfen Sie Ihr Ziel, z.B. mit folgenden Fragen: Woran werden Sie merken, dass Sie Ihr Ziel erreicht haben?
3. Führen Sie eine Umweltanalyse durch, z.B. mit folgender Annäherung: Wer wird von der Veränderung wann, wo und wie betroffen sein? Wer gewinnt was? Wer verliert was?
4. Klären Sie ab, wer Ihre Zielbemühungen fördern kann und wer sie behindert, z.B. mit folgender Frage: Welche Hindernisse müssen Sie überwinden? Wer wird Ihnen bei der Zielerreichung helfen?
5. Klären Sie ab, in welchen Phasen Sie Ihre Zielarbeit einteilen wollen, z.B. durch Aufstellung eines Projektplans (siehe Leitfaden zum Projektmanagement, PIB Wien)

Eigenschaften von Zielen

Gut formulierte Ziele haben folgende Eigenschaften:

Realistisch: das angestrebte Ziel muss auch für die Organisation und deren Mitarbeiter erreichbar sein. In der anfänglichen Euphorie sollte man alle Aspekte berücksichtigen, die für eine Zielerreichung notwendig sind (Magisches Dreieck – Zeit, Ressourcen, Ziele). Die Frage, die sich stellt, ist: was ist machbar ? – auch wenn damit noch lange nicht der Idealzustand erreicht ist.

Vollständig: es sollten alle wichtigen Aspekte in Form von Zielformulierungen enthalten sein. Gerade bei sehr komplexen Veränderungsvorhaben sollte viel Sorgfalt auf die Erarbeitung der detaillierten Teilziele verwendet werden.

Konsistent: es dürfen keine widersprüchlichen Zielformulierungen zugelassen werden. Bei Zielkonflikten muss so lange diskutiert werden, bis der Konflikt gelöst ist.

Eindeutig: Ziele sollten so konkret wie möglich formuliert werden. Es darf keinen Interpretationsspielraum geben. Alle am Schulgeschehen Beteiligten müssen das gleiche unter den Zielformulierungen verstehen. Vermeiden Sie Begriffe wie „Erhöhung der Zufriedenheit“ oder „Verbesserung des Schulimage“ .

Messbar: Die Erreichung des Ziels muss messbar sein. Bei quantitativen Zielen sind konkrete Werte oder Prozentpunkte anzugeben, wie z.B. Erhöhung der Besucher am Tag der offenen Tür um 20 %. Bei qualitativen Zielen, wie z.B. Imageverbesserung muss man Indikatoren zur Hilfe nehmen, wie z.B. Beschwerdehäufigkeit. Dabei ist zu beachten, dass repräsentative Indikatoren gefunden werden, die das Ziel abbilden.

Lösungsneutral: Das Ergebnis der Zielerreichung darf durch Zielvorgaben nicht vorweggenommen werden. Dies gilt vor allem bei Schulentwicklungsvorhaben. Formuliert werden bestimmte anzustrebende „Eigenschaften“. Der Weg, der eingeschlagen wird, muss offen bleiben. Es darf keine Beschränkung hinsichtlich der Lösungsmöglichkeiten geben.

Terminisiert: Die Ziele sollten zeitlich fixiert werden, d.h. lassen Sie keine offenen Termine zu, Veränderungsbemühungen ohne Termin neigen dazu einzuschlafen.

Dokumentiert: Zieldefinitionen müssen schriftlich fixiert werden. Sie dienen dazu, Klarheit hinsichtlich der Rollenverantwortung (Rechte und Pflichten) zu schaffen und sind Grundlage für Mitarbeitergespräche sowie Controllingsitzungen.

Mitarbeitergespräch

Das Mitarbeitergespräch

Voraussetzung:

Das Mitarbeitergespräch (MAG) ersetzt nicht die täglichen oder zumindest häufigen Kontakte zwischen Mitarbeitern und Vorgesetzten. Im Gegenteil: das MAG wird erleichtert, wenn diese Kontakte regelmäßig stattfinden.

Ziel:

Das MAG ist ein Instrument zur Förderung der Mitarbeiter und der Zusammenarbeit. Es dient einerseits der Zukunftssicherung der Schule und andererseits der persönlichen Entwicklung des Einzelnen.

Recht und Pflicht:

Jeder Mitarbeiter hat das Recht, dass jährlich einmal über seine Situation gesprochen wird. Alle Vorgesetzten haben die Pflicht, diese Gespräche zu führen.

Empfohlenes Vorgehen:

1. Sie vereinbaren gemeinsam einen Termin für ein kurzes Vorgespräch.
2. Vor dem Vorgespräch wählen Sie die Themen aus, die Ihnen im Moment am wichtigsten erscheinen.
3. Im Vorgespräch vergleichen Sie die Themenvorschläge; Sie vereinbaren die Themenschwerpunkte für das MAG und legen den Gesprächstermin fest. Planen Sie genügend Zeit ein.
4. Bereiten Sie sich auf das MAG vor.
5. Sie treffen sich an einem störungsfreien Ort zum MAG. Die wichtigsten Ergebnisse des MAG halten Sie schriftlich fest. Zum Schluss verständigen Sie sich darüber, wen Sie allenfalls noch über die Gesprächsvereinbarungen informieren wollen.

Themenauswahl im Mitarbeitergespräch

Themenauswahl:

Wählen Sie die Themen aus, die Ihnen für das Mitarbeitergespräch im Moment am wichtigsten erscheinen.

- 1. Die kommende Zeit:**
Was kommt auf uns zu? Was wollen wir erreichen? Wie packen wir es an?
Zielvereinbarung, Zielerreichung.
- 2. Überprüfung der Funktionsbeschreibung:**
Sind Angleichungen oder Veränderungen vorzunehmen
- 3. Leistungsbeurteilung:**
Rückmeldungen zu den Leistungen und Resultaten des Mitarbeiters.
- 4. Beurteilung des Führungsverhaltens:**
Rückmeldungen zum Führungsverhalten des Vorgesetzten.
- 5. Förderung und Entwicklung des Mitarbeiters:**
Welche Entwicklungsschritte sind möglich und sinnvoll?
- 6. Aufgabenerweiterung:**
Welche Veränderungen/Einschränkungen/Ausweitungen der Aufgaben oder Verantwortungen wären sinnvoll?
- 7. Beziehungsklärung:**
Welche persönlichen Probleme, welche Störungen sollten miteinander diskutiert werden?
- 8. Zusammenarbeit/Team:**
Wie läuft die Zusammenarbeit im Team?
- 9. Zusammenspiel von Berufs- und Privatleben:**
Gibt es da etwas, das ich mit meinem Mitarbeiter bzw. meinem Vorgesetzten besprechen möchte?
- 10. Was ich sonst noch sagen möchte:**
Gibt es Themen, die Sie gerne mit dem Vorgesetzten/Mitarbeiter besprechen wollen?

Teamzielvereinbarung – Protokoll

Beispiel zur Protokollierung einer Teamzielvereinbarung:

Team:

Datum:

Bitte gehen Sie diese Punkte unter besonderer Berücksichtigung folgender Themen gemeinsam durch.

- Themen: - Leitbild mit Projektion auf die Fachgruppe
- Zusammenarbeit im Team
- Zusammenarbeit mit dem Schulleiter

A. Rückblick allgemein und auf Umsetzung des Leitbildes

1. Rückblick und Ausblick:

- Unsere Erfolge und Stärken bei der Umsetzung des Leitbildes als Team waren ...
- Unsere Engpässe/Schwächen/Problembereiche als Team waren ...
- Unsere Verbesserungsideen und Maßnahmen für das nächste Jahr sind ...
- Wo liegt unser Qualifizierungs-/ Bildungsplanungsbedarf als Fachgruppe?

2. Teamspezifischer Leistungsvergleich zu anderen Teams:

- Wo sind wir besonders gute Vorreiter/besonders innovativ?
- Wo/Was können wir von anderen lernen?

3. Gegenseitige Erwartungen:

- Um noch besser/erfolgreicher/zufriedener zu werden ...
- Was brauchen wir dazu von unserer Schulleitung?
- Was brauchen wir dazu von unserer Teamleitung?

4. Zusammenarbeit und Teamentwicklung:

- An der Zusammenarbeit unseres Teams gefällt uns ...
- An der Zusammenarbeit unseres Teams stört uns ...
- Was können wir tun um die Zusammenarbeit unseres Teams noch weiter zu verbessern?
- Unsere Rückmeldungen für das vergangene Jahr und Wünsche für das kommende Jahr an die Teamleitung.

B. Zielvereinbarungen für das nächste Jahr

Auf Basis des Rückblickes werden Sie eingeladen, die Ziele für das nächste Jahr mit der Schulleitung zu planen.

- Definieren Sie die **Qualitätskriterien für Ihren Verantwortungsbereich**:
 - Was heißt Qualität für Ihr Team?
 - Woran messen Sie, dass Sie das Ziel erreicht haben?

- Formulieren Sie die **Ziele Ihrer Fachgruppe und die angestrebten Ergebnisse** für das nächste Jahr. Ausgangspunkt der Zielplanung könnte sein:
 - Was läuft bei uns gut und soll weiter ausgebaut werden?
 - Was wird im nächsten Jahr unser konkreter Beitrag zur Umsetzung des Schulprofils sein?
 - Was wollen wir im nächsten Jahr konkret erproben, miteinander entwickeln und umsetzen?

- Vereinbaren Sie **Schlüsselmaßnahmen** Ihres Teams, die geeignet sind, diese Ziele zu erreichen. Halten Sie auch konkret fest, welche Kompetenzen/ Bildungsplanungsmaßnahmen und Ressourcen Sie dazu benötigen würden und welche Wünsche Sie an die Schulleitung haben.

Quelle: International Business College Hetzendorf

Unterrichtsplanung

Unterrichtsplanung:

Qualitätssicherung:

Die didaktisch-methodisch und klassenorientiert erstellte Lehrstoffverteilung für ein Schuljahr ist ein qualitätssicherndes Planungsinstrument für den Lehrer.

Transparenz:

Die Unterrichtsplanung muss für den Schüler transparent sein. Der Unterricht muss so gestaltet sein, dass jeder Lernschritt für den Schüler als Teilerfolg auf dem Weg zum Gesamtziel zu erkennen ist.

Kriterien der Unterrichtsplanung

Die Lehrplannerfordernisse werden durch die Unterrichtsplanung mittels Grob- und Feinzielen für die Klassenarbeit umgelegt.

- **Didaktische Begründung:**
Qualitative und quantitative Schwerpunktsetzung, Umfang und Schwierigkeit hinsichtlich der schüler- und klassenbezogenen Situation
- **Überprüfung der Unterrichtsziele (Kontrollpunkte):**
Schularbeiten und Prüfungen
- **Klassenstruktur:**
Größe, Anzahl der Repetenten, Anzahl der Schüler mit nichtdeutscher Muttersprache, Lernstil, Lerntempo, Lernbereitschaft, Motivation, Unterrichtsklima
- **Inhaltliche Querverbindungen und Zusammenarbeit mit anderen Gegenständen:**
Projektarbeit, Übungsfirma, Vorbereitung auf die Betriebswirtschaftliche Diplomarbeit in den beiden letzten Jahrgängen...
- **Zeitbudget:**
Zahl der Unterrichtseinheiten
- **Feedback:**
Einsatz entsprechender Feedbackinstrumenten
- **Reflexion:**
Vergleich von Planung und Umsetzung

Teil 2: Rollen und Teamstrukturen

*Hindernisse wegnehmen, Begriffe erklären,
Beispiele geben, alle Teilhaber zu interessieren suchen,
das ist freilich beschwerlicher als befehlen,
indessen die einzige Art in einer so wichtigen Sache
zum Zwecke zu gelangen.*

Johann Wolfgang von Goethe

Die Schule ist im Wandel. Während der pädagogische Mitarbeiter in der Schule bisher primär über seine Unterrichtstätigkeit definiert war, kommen heute viel mehr Aufgaben auf die Lehrer und Schulleiter zu. Insbesondere wird im Sinne einer kontinuierlichen Qualitätsverbesserung erwartet, dass alle am Schulgeschehen beteiligten Partner aktiv am Veränderungsprozess mitwirken. Dabei ist primär eine am Leitbild orientierte Zielvereinbarung notwendig (Zielpyramide), aber auch eine konkrete Beschäftigung mit der Führungsstruktur und den einzelnen Rollenbildern.

Es ist zu empfehlen, die einzelnen Rollenbilder zu definieren, indem man Verantwortlichkeiten festschreibt, Rechte und Pflichten definiert und diesen Kulturwandel einführt.

Die Einführung neuer Team- und Organisationsstrukturen kann aber nur im Gesamtkontext einer Schulentwicklung gesehen werden, im Spannungsfeld zwischen Belastung (Wo brauchen wir mehr Verantwortungsübernahme) und Entlastung (Wo schaffen wir Entlastung der einzelnen Rollenträger).

Folgende Rollenprofile werden exemplarisch dargestellt:

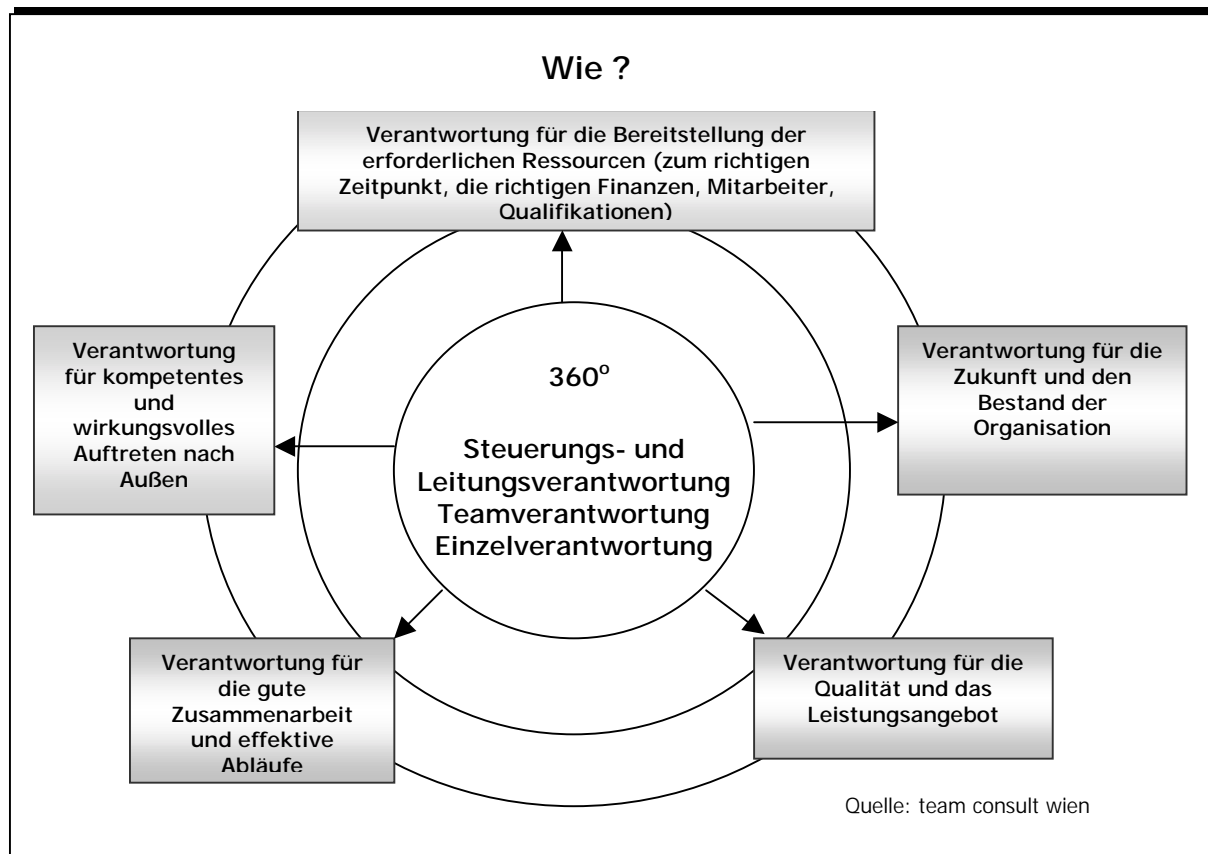
- Lehrer
- Klassenvorstand
- Fachgruppenkoordinator
- Projektteammitglied
- Projektleiter
- Projektauftraggeber
- Bereichsleiter
- Administrator
- Schulleiter

Natürlich ist hierbei zu beachten, dass die jeweilige Rolle der eigenen schulischen Organisation angepasst werden muss. Gleichzeitig muss gewährleistet sein, dass die Rechte und Pflichten der Rollenträger transparent gemacht werden.

PE für Schulen	Zielvereinbarungen	Rollen & Teams	Bildungsplanung	Vernetzung Inhalte	Vernetzung Organisationen	Anhang
----------------	--------------------	---------------------------	-----------------	--------------------	---------------------------	--------

Rollen und Teamstrukturen: Vergleich Ist - Soll

Ist	Soll
<ul style="list-style-type: none"> ◆ Die meisten Rollen sind informell ◆ Nur einzelne wenige Rollenprofile sind gesetzlich vorgegeben und geregelt ◆ Meist keine Vernetzung mit den einzelnen Rollenprofilen und damit wenig Gesamtschau auf die Organisation ◆ Meist sind die informellen Rollen in der Schule historisch gewachsen und damit auch mit wenig Verbindlichkeit verbunden ◆ Teilweise ist eine intransparente Delegation von Verantwortung gegeben, die meist zu unausgesprochenen Phantasien und Zuschreibungen führt ◆ Teamarbeit ist nur punktuell vorhanden und das Zustandekommen wird meist dem Zufall überlassen 	<ul style="list-style-type: none"> ◆ Rollen sollen formell zustande kommen ◆ Daraus entsteht transparente Rollenverantwortung und daraus resultierende Kompetenzklärung ◆ Kompetenzklärung bedeutet Klärung der Befugnisse und entsprechende Qualifikationen ◆ Die Rollenprofile sind aufeinander abgestimmt ausgehend von einer Gesamtschau auf die Schule ◆ Gute Vernetzung von Fachgruppen, Klassen- und Projektteams



PE für Schulen	Zielvereinbarungen	Rollen & Teams	Bildungsplanung	Vernetzung Inhalte	Vernetzung Organisationen	Anhang
----------------	--------------------	---------------------------	-----------------	--------------------	---------------------------	--------

Tipps und Tricks

Schlüsselfragen zur Planung erfolgreicher Teambildung

- ◆ Warum ist für uns Teambildung wichtig?
- ◆ Welches Zielsetzung haben wir mit unserem Team (Existenzgrund, Vision, Organisationsziele)?
- ◆ Wer gehört zum Team, wer nicht?
Bewusste Teambildung und –entwicklung und daraus resultierende Verantwortung
- ◆ Haben wir die notwendigen Qualifikationen zur Durchführung eines Projektes mit Hilfe einer Projektmanagementmethode zur Einführung von Rollen und deren Umsetzung in den täglichen Schulalltag?
- ◆ Sind die Rollenprofile klar definiert, Anforderungsprofile erstellt und transparent gemacht?
- ◆ Für welche Ziele und Ergebnisse trägt das Team Verantwortung? Welche Rechte und Möglichkeiten haben Sie?
- ◆ Woran erkennt das Team den Erfolg der eigenen Arbeit?
- ◆ Welche Kompetenzen braucht das Team dafür?
- ◆ Sind Teamspielregeln vereinbart?

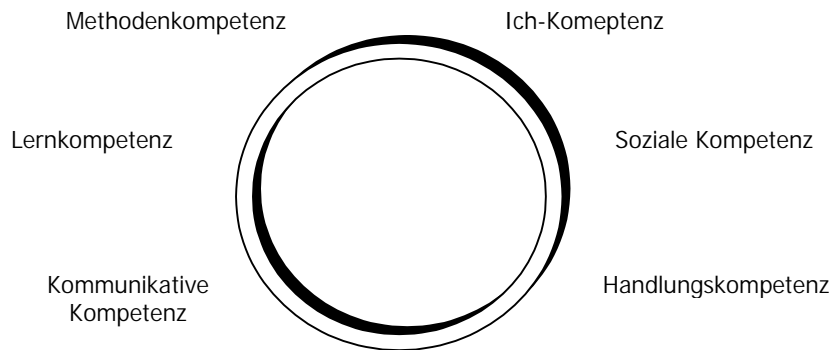
Tipp:

- ◆ Wichtig ist eine gute Vernetzung von Fachgruppen, Klassen- und Projektmanagementteams. Damit besteht die Chance, zu einer Kultur professioneller Teamarbeit und damit verbundenem Teamzugehörigkeitsgefühl zu gelangen.

Rolle des Lehrers

Rolle des Lehrers

Mit einer Erweiterung der Schulautonomie verändert sich auch die Rolle des Lehrers.



Der Lehrer ist zusammengefasst mitverantwortlich für...

- die Gestaltung von Lernprozessen auf dem letzten Stand des fachlichen und didaktischen Wissens
- altersadäquate Interventionen (im Rahmen von persönlichen, sozialen und fachlichen Lernprozessen)
- die Erreichung der Lehrziele
- eine pädagogisch angemessene Methodenwahl
- das Klassenklima
- die Evaluierung des Unterrichtsertrages und der eigenen Arbeit
- das Geben und auch Annehmen von Feedback

Verantwortung des einzelnen Lehrers in der Schul- und Personalentwicklung

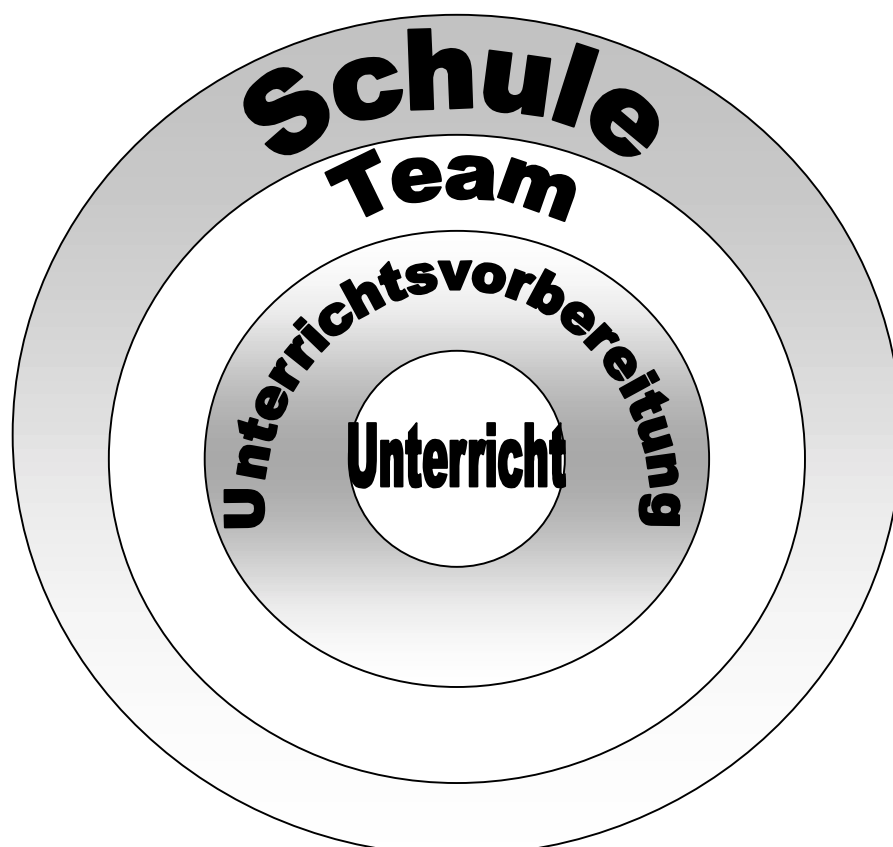
Grundsätzlich gehört zur Mitarbeit an einer Schule auch das Engagement jedes Einzelnen für die Schulentwicklung. Die Erweiterung der pädagogischen Autonomie erfordert eine stärkere Zusammenarbeit und Kommunikation an der Schule. Die aktive Mitwirkung jedes einzelnen Lehrers in Schulentwicklungs – und Arbeitskreisen, in Klassenlehrerteams, in Fachgruppenteams und Bereichsteams ist daher unerlässlich:

- Gemeinsame Formulierung von Teamzielen und Umsetzung angestrebter Teamergebnisse (Mitwirkung in mindestens zwei schulinternen Teams, d.h. Klassenlehrerteams, Fachteams, ...)
- Mittragen und Umsetzen der Ergebnisse von Teambesprechungen (unabhängig davon, ob sie daran teilgenommen haben oder nicht)
- Aktive Mitarbeit bei teamübergreifenden Schulaktivitäten

Der Erfolg eines Lehrers kann daher gemessen werden ...

- an der Güte der Bildung und Ausbildung der Schüler auf fachlicher und persönlicher Ebene in Relation zu den Eingangsleistungen der Schüler
- an der Vermittlung von kulturellen Werten, der Förderung von Kreativität und Verantwortungsbewusstsein, sowie der Anregung zu kritischer Reflexion
- am Beitrag zu einem positiven Schulklima und der Bereitschaft zur Kooperation mit den Kollegen um die Unterrichtsarbeit zu optimieren
- an der Umsetzung des gesetzlichen Auftrages
- an der Sicherung der Aktualität des Unterrichts durch ständige Bildungsplanung und partnerschaftlichen Kontakten zur Wirtschaft
- an der Fähigkeit und dem Willen sich in alle Bereiche des Systems Schule einzubringen (*siehe Grafik*)

Engagement der Lehrers auf allen Ebenen der Schule



Lehrer stehen im Spannungsfeld zwischen
Belastung und Entlastung
durch neue Team- und Organisationsstrukturen

3

Rolle des Klassenvorstandes

Rolle Klassenvorstand

Der Klassenvorstand ist verantwortlich für das System „Klasse“ und für die Koordination der Umwelten und deren Schnittstellen „rund um die Klasse“. Dabei ist es eine Herausforderung, alle Schüler verschiedener

- nationaler und ethnischer Zugehörigkeit
- Geschlechter
- Rassen
- körperlicher und geistiger Verfassung
- sexueller Orientierung
- Kulturen
- Religionen
- gesellschaftlicher Schichten

in einen Klassenverband zu integrieren.

Der Klassenvorstand ist zusammengefasst ...

- Ansprechpartner und Berater der Schüler
 - zuständig für pädagogische Beratung und Hilfestellung
 - Vertrauensperson in persönlichen Konfliktsituationen
- Förderer des Klassen und des Lernklimas
 - Ansprechpartner in Konflikt- und Problemsituationen in der Klasse
 - Initiator für ein positives Lern- und Klassenklima
 - zuständig für gemeinschaftsfördernde Aktivitäten
- Koordinator der Klassenlehrer und des Unterricht
 - Koordinator und Ansprechpartner für die Klassenlehrer (als Erstinstanz vor dem Schulleiter)
 - Zuständig für Interessensausgleich zwischen den Klassenlehrern im Interesse der Schüler
 - Verantwortlich für ein abgestimmtes und bewältigbares Lernpensum, sowie für ein abgestimmtes Prüfungskonzept in der Klasse
 - Koordinator des Projektangebotes und seiner Auswahl
 - Klasseninterner Organisator bei fächerübergreifenden Lernvorhaben
 - Formaler Begleiter bei fächerverbindenden Lernvorhaben
 - Verantwortlich für die Erstellung des Schulveranstaltungsangebotes aus Wünschen, Erfordernissen und Möglichkeiten

- Klassenadministrator
 - Zuständig für klassenrelevante Schuladministration und Zusammenarbeit mit der Direktion
 - Verantwortlich für übersichtliche und aktuelle Informationen über und für die Schüler
 - Verantwortlich für die formale Richtigkeit der Amtsschriften
- Ansprechpartner und Kontaktperson für die Eltern
- Initiator und Organisator für Elternabende

Der Erfolg eines Klassenvorstandes kann daher gemessen werden ...

- am Klassenklima
- am Lernerfolg der Klasse
- am Vertrauen der Schüler zum Klassenvorstand und an der Zufriedenheit der Schüler mit dem Klassenvorstand
- an der Einbeziehung und der „Zufriedenheit“ der Eltern
- am reibungslosen Funktionieren der klassenrelevanten, administrativen Abläufe
- am Projektangebot pro Klasse
- am Schulveranstaltungsangebot pro Klasse
- und nicht zu letzt an der Fähigkeit alle Schüler zu einem Klassenverband zu vereinen

Rolle des Projektauftraggebers

Rolle Projektauftraggeber

Der Projektauftraggeber hat zusammengefasst folgende Aufgaben

- Schaffung der Rahmenbedingungen für erfolgreiche Projektarbeit
- Kontinuierliche Sicherung der Bereitstellung der Projektressourcen
- Einhaltung der im Projektauftrag beschriebenen Ziele des Projektes
- Erstellung des Projektauftrages (in Kooperation mit dem Projektleiter)
- Beauftragung des Projektleiters
- Kontrolle des Projektfortschrittes
- Abnahme der Projektergebnisse
- Genehmigung der Änderungen
- Verfügbarkeit für das Projektteam
- Punktuelle Teilnahme an Sitzungen
- Teilnahme am Lenkungsausschuss
- Führungskraft für den Projektleiter

Verantwortung des Projektauftraggebers

- Für einen klaren und realistischen Projektauftrag zu sorgen
- Information des Gesamtsystems
- Führungsverantwortung gegenüber dem Projektleiter
- Nachhaltige Implementierung der Projektergebnisse im Gesamtsystem

Notwendige Kompetenzen

- Budgetverfügbarkeit
- Beauftragung eines Projektleiters
- Anforderung von Statusberichten
- „Weisungsbefugnis“ an den Projektleiter
- Projektabbruch
- Änderung der Projektziele

Rolle des Projektleiters

Rolle Projektleiter

Der Projektleiter hat zusammengefasst folgende Aufgaben

- Erstellung der Termin- Ressourcen- und Kostenplanung
- Erstellung des Projektstrukturplanes
- Erstellung der Projektstatusberichte
- Organisatorische Durchführung des Projektes (Koordinationsfunktion)
- Vermittlung der Projektziele und -inhalte an die Projektmitarbeiter
- Controlling des Projektfortschrittes
- Eingriff und Reaktion bei Projektkrisen
- Gestaltung des Projektabschlusses (Evaluation)
- Schnittstellenkoordination

Verantwortung des Projektleiters

- Realisierung des Projektes gemäß Projektauftrag
- Zusammenstellung und Führung des Projektteams
- Berichtslegung an den Auftraggeber
- Erstellung des Projekthandbuchs

Notwendige Kompetenzen

- Auswahl des Projektteams
- Einberufung von Sitzungen
- Verfügen über des Projektbudget
- „Weisungsbefugnis“ gegenüber dem Projektteam
- mit dem Auftraggeber Projektänderungen zu verhandeln

Rolle des Projektmitarbeiters

Rolle Projektmitarbeiter

Der Projektmitarbeiter hat zusammengefasst folgende Aufgaben

- Erstellung der an ihn übertragenen Arbeitspakete und Aktivitäten in der geforderten Qualität und Zeit
- Mitarbeit am Projekthandbuch
- Lieferung von Statusberichten für das Projektcontrolling

Verantwortung des Projektmitarbeiter

- Teilnahme an den Projektteamsitzungen
- Termin-, aufwand- und fachgerechte „Lieferung“ der vereinbarten Ergebnisse

Notwendige Kompetenzen

- Zugriff auf notwendige Informationen
- Selbstständige Umsetzung des Arbeitspaketes
- Rekrutierung und Koordinierung von zusätzlichen Mitarbeitern
- Projektänderungen zu verhandeln

Rolle des Bereichsleiters

Rolle Bereichsleiter

Der Bereichsleiter ist verantwortlich für die Ausbildungsqualität in seinem Ausbildungsbereich (Fachrichtung, z.B. Informatikbereich, Sprachenbereich etc.).

Der Bereichsleiter ist zusammengefasst ...

Projektkoordinator

- verantwortlich für die Erarbeitung von Ausbildungsschwerpunkten im Team (auf Basis des Schulprofils)
- Koordinator für schulstandortbezogene Lehrplanentwicklungen (in berufsbildenden Schulen)
- Verantwortlich für die Ausarbeitung von pädagogischen Zielvorgaben und Treffen von strategischen Entscheidungen

Qualitätsmanager

- verantwortlich für die Entwicklung von Qualitätsstandards mit dem Team der Fachkoordinatoren und der damit im Zusammenhang stehenden Entwicklung eines Anforderungsprofils
- verantwortlich für die Überprüfung und Evaluierung der Einhaltung der Qualitätsstandards (in enger Kooperation mit den Fachgruppenkoordinatoren)
- Initiator von Qualitätsverbesserungsmaßnahmen, sowohl für den Schwerpunkt insgesamt (z.B. Bildungsplanung) als auch individuelle Maßnahmen (wie z.B. fachliche Beratung)

Personalentwickler

- verantwortlich für partizipative Planung (mit der Schulleitung) und Organisation der fachgruppenbezogenen Lehrerbildungsplanung
- verantwortlich für die Identifikation und Planung schulprofil- und schulstandortspezifischer Zusatzqualifikationen (z.B. SCHILF)
- Ansprechpartner für den Schulleiter in Fachfragen

Kommunikationsdrehscheibe für den Ausbildungsschwerpunkt und fördert/initiiert damit

- die Zusammenarbeit der Kollegen
- die Zusammenarbeit mit Fachkustoden (wenn nicht in Personalunion)
- die Zusammenarbeit mit den anderen Fachbereichsleitern
- die Abstimmung mit den Fachgruppenkoordinatoren und Klassenvorständen
- die Kontaktpflege mit der Wirtschaft, potentiellen Arbeitgebern der Absolventen, Universitäten sowie mit erfolgreichen Absolventen

1

Der Bereichsleiter hat folgende Kompetenzen

- Vorschlags- und Mitspracherecht gegenüber dem Schulleiter bei der Erstellung der Lehrfächerverteilung, Stundenplangestaltung, Personalentwicklung (Lehrerbildungsplanung, Aufnahme neuer Mitarbeiter)
- Mitwirkung an der Budgetplanung und Investitionsplanung
- Durchführung von Mitarbeiter- und Teamzielvereinbarungsgesprächen

Der Erfolg eines Bereichsleiters kann daher gemessen werden ...

- an der Qualität der Fachrichtung
- an der Qualifikation und Professionalität seiner Fachkollegen und Fachgruppenkoordinatoren
- an der Unterstützungsleistung ("Support") für seine Kollegen und Fachgruppenkoordinatoren
- am Beitrag der Fachrichtung zum Schulprofil
- an der "Vernetzung" mit den anderen Fachrichtungen und Fachgruppenkoordinatoren
- an den Teamzielvereinbarungen und den Mitarbeitergesprächen
- an der Umsetzung von Zielen und Visionen

Rolle des Administrators

Rolle Administrator

Administratoren tragen die Verantwortung für die mit dem pädagogischen Geschehen der Schule in Zusammenhang stehenden organisatorischen und administrativen Aufgaben.

Der Administrator unterstützt den Schulleiter als Stabstelle bei der Bewältigung sämtlicher im Rollenbild des Schulleiters angeführten Aufgaben insbesondere

- **administrativ**

- bei der Gestaltung der Organisation Schule durch ein hohes Maß an Kreativität, Innovationsfreudigkeit und Bereitschaft zur Bildungsplanung
- durch modernes Management im Verwaltungsbereich durch Einsatz moderner Technologien und moderner Büroorganisation mit klarer Abgrenzung der Arbeitsgebiete
- durch Mitarbeit bei der Lehrfächerverteilung
- durch Erstellung des Stundenplans im Team
- durch Umsetzen laufender organisatorischer Änderungen
- durch Mitwirkung bei der Gestaltung organisatorischer Abläufe zwischen LSR/SSR und Schule
- durch Treffen der notwendigen Entscheidungen bei Abwesenheit des Direktors
- durch Durchführung der Monatsabrechnungen (UPIS-RAP) bzw. sonstiger Abrechnungen (Kolloquien, Prüfungstaxen etc.)

Die Erfüllung der Aufgaben soll sicherstellen, dass der reibungslose Ablauf des Schulalltags gewährleistet ist und die richtige sowie zeitgerechte Abrechnung erfolgen kann.

- **pädagogisch**

- durch enge Kooperation mit Direktion und LSR/SSR, um die Ganzheitlichkeit pädagogischer Prozesse zu gewährleisten
- durch Mitgestaltung am gesamten Schulleben als ein Teil des Führungsteams, insbesondere am Schulprofil und Schulimage
- durch Erstellung der Suppliereinteilungen

Die Erfüllung der Aufgaben soll sicherstellen, dass pädagogische Rahmenbedingungen sinnvoll gestaltet werden.

- **kommunikativ**

- als kompetente Anlauf- und Beratungsstelle mit Mittlerfunktion für Lehrer und Schüler zu den Fragen der Schulorganisation und des Schulrechtes
- als Konfliktlösende Drehscheibe

Die Erfüllung der Aufgaben soll sicherstellen, dass der Schulalltag konflikt- und friktionsfrei abläuft.

Der Erfolg eines Administrators kann daher gemessen werden ...

- an der qualitativen und zeitgerechten Durchführung der administrativen, pädagogischen und kommunikativen Tätigkeiten in der Organisation Schule
- an der engen Kooperation mit der Direktion und der daraus abgeleiteten Umsetzung der strategischen Ziele der Schule
- an der Erfüllung der Mittlerfunktion zwischen Lehrern und Schüler zu den Fragen des Schulrechtes

Rolle des Fachgruppenkoordinators

Rolle Fachgruppenkoordinator

Der Fachgruppenkoordinator ist verantwortlich für die Ausbildungsqualität in seiner Fachgruppe.

Der Fachgruppenkoordinator ist zusammengefasst ...

- **Fachgruppenorganisator**
 - verantwortlich für die Auswahl der Lehrstoffschwerpunkte innerhalb der Lehrpläne und Entwicklung von Standards
 - verantwortlich für die Erarbeitung von Ausbildungsschwerpunkten im Team (auf Basis des Schulprofils)
 - verantwortlich für die Koordination von schulstandortbezogenen Lehrplanentwicklungen (in berufsbildenden Schulen)
- **Qualitätsmanager**
 - verantwortlich für die Entwicklung von Qualitätsstandards mit dem Team der Fachkollegen
 - verantwortlich für die Überprüfung und Evaluierung der Einhaltung der Qualitätsstandards (in enger Kooperation mit den Klassenvorständen und in Form von Unterrichtsbesuchen)
 - Initiator von Qualitätsverbesserungsmaßnahmen sowohl für den Schwerpunkt insgesamt (z.B. Bildungsplanung) als auch individuelle Maßnahmen (wie z.B. fachliche Beratung)
- **Personalentwickler**
 - verantwortlich für partizipative Planung (mit dem Schulleiter) und Organisation der fachgruppenbezogenen Lehrerbildungsplanung
 - verantwortlich für die Identifikation und Planung schulprofil- und schulstandortspezifischer Zusatzqualifikationen (z.B. SCHILF)
 - verantwortlich für die Einführung von neuen Fachkollegen (z.B. Patenschaften, Initiierung von Mentorenmodellen)

- **Organisator und Unterstützer des Fachunterrichtes**
 - Koordinator der Unterrichtsmaterialien (z.B. Schulbuchauswahl, Fachliteratur)
 - Initiator des Austauschs von Unterrichtsmaterialien zwischen den Fachkollegen
 - Organisationsunterstützung bei der Durchführung von Schulveranstaltungen
 - verantwortlich für die Anschaffung und Bereitstellung von Lehrmitteln
 - Einberufung und Durchführung von Fachgruppensitzungen
 - Durchführung von Mitarbeitergesprächen innerhalb der Fachgruppen
 - Beratung des Schulleiter in fachlichen Fragen als Sachverständiger

- **Kommunikationsdrehscheibe für den Ausbildungsschwerpunkt**
 - Zusammenarbeit der Kollegen initiieren, fördern, leiten
 - Zusammenarbeit mit Fachkustoden (wenn nicht in Personalunion)
 - Abstimmung mit den Klassenvorständen und anderen Fachgruppenkoordinatoren
 - Kontaktpflege mit Wirtschaft, potentiellen Arbeitgebern der Absolventen, Universitäten sowie mit erfolgreichen Absolventen
 - Ansprechpartner für den Schulleiter in Fachfragen

Der Erfolg eines Fachgruppenkoordinator kann daher gemessen werden ...

- an der Qualität der Ausbildungs- bzw. Bildungsschwerpunkte in der jeweiligen Fachgruppe
- an der Qualifikation und Professionalität seiner/ihrer Fachkollegen
- an der Unterstützungsleistung ("Support") für seine Kollegen
- am Beitrag der Fachgruppe zum Schulprofil
- an der "Vernetzung" der Fachgruppe zu anderen Fachgruppen

Rolle des Schulleiters

Rolle Schulleiter

Durch die Weiterentwicklung der schulinternen Organisation soll es gelingen, die Funktion des Schulleiters zunehmend von der eines "Dirigenten des Alltagsgeschehens" zu einer gesamtverantwortlichen Führungsfunktion als "General Manager" der Schule zu entwickeln. Statt Schülerfreistellungen, Disziplinierungsmaßnahmen etc. prägen folgende Hauptfunktionen immer mehr das Profil eines Schulleiters:

Pädagogische Positionierung der Schule

Mögliche Ansatzpunkte könnten sein:

- Initiierung und/oder Wahrung einer Schulkultur
- Handlungen im Rahmen der Schulautonomie zu planen, umsetzen, evaluieren und korrigieren
- Initiierung eines Schulprofils für den Schulstandort
- strategische Neuausrichtung der Fachrichtungen und der Bildungs- und Ausbildungsschwerpunkte
- Initiierung angemessener fächerübergreifender Projekte, als Rolle des Projektauftraggebers
- Initiierung der Beschäftigung mit neuen Unterrichtsmethoden (Methodenvielfalt, Methodenkompetenz, etc.) und Inhalten

Schulpartnerschaft und Qualitätsmanagement

... bedeutet, dafür Sorge zu tragen, dass sich das gesamte System Schule an den Bedürfnissen der Interessenpartner (BM: BWK, LSR, Schulpartner, künftige Arbeitgeber der Absolventen, weiterführende Bildungseinrichtungen, Gesellschaft, Schüler, Lehrer, Verwaltungspersonal etc.) verstärkt orientiert und sich damit auseinandersetzt.

Mögliche Ansatzpunkte könnten sein:

- Initiierung eines Qualitätsmanagementsystems an der Schule (EFQM/Business Excellence, ISO, ...)
- Gemeinsame Projekte mit den für die Schule relevanten Unternehmen, Universitäten, öffentlichen Einrichtungen
- offensiver Dialog mit Schülern - Eltern - Lehrern (Schulpartnerschaft)
- jährliches Zielvereinbarungsgespräch mit der Schulaufsicht
- Transfer der BM: BWK-Schwerpunkte
- Ziele im Rahmenlehrplan
- Unterstützung der Elternvereine
- Projektmanagement zu fördern und die Rolle des Projektauftraggebers wahrnehmen
- Benchmarking zu betreiben

1

PE für Schulen	Zielvereinbarungen	Rollen & Teams	Bildungsplanung	Vernetzung Inhalte	Vernetzung Organisationen	Anhang
----------------	--------------------	---------------------------	-----------------	--------------------	---------------------------	--------

- **Personalmanagement**

... heißt für den Schulleiter, die Verantwortung für die Sicherung der Leistungsfähigkeit und -bereitschaft seiner Mitarbeiter zu übernehmen.

Trotz der verwaltungsbedingten Einschränkungen ergeben sich hier vielfältige Handlungsmöglichkeiten:

- Mitarbeiterführung (Führung der neuen Teamleiter, Verwaltungsmitarbeiter, Service/Stabsstellen; Führung aller Mitarbeiter durch Einsatz der Mitarbeiterführungsinstrumente und in Krisenfällen)
- schulinterne Bildungsplanung, gezielte Bildungsplanung und –evaluierung
- gezielte Mitwirkung bei der Personalauswahl (unterschiedliche Gestaltungsspielräume in den verschiedenen Landesschulräten)
- strukturiertes Feedback für die einzelnen Lehrer (z.B. in Form des Mitarbeiterzielvereinbarungsgesprächs)
- Zielvereinbarung auf Schulebene für die Schule, für einzelne Teams sowie für einzelne Lehrer/Mitarbeiter

- **Organisationsentwicklung**

... bedeutet schulinterne Strukturveränderungen zu steuern durch:

- Weiterentwicklung der Funktion der Klassenvorstände in der Schule
- Intensivierung der Funktion der Bildungs- und Ausbildungsverantwortlichen
- Ausdifferenzierung schulspezifischer Stabsstellen mit Servicecharakter
- Intensivierung des Projektmanagements in der Schule
- interne Ablaufverbesserung und –optimierung
- Wahrnehmung der Schule als Arbeitsplatz (Schulklima, Arbeitsplatzgestaltung etc.)

- **Ressourcenmanagement**

... heißt, die Wirksamkeit und Effizienz der zur Verfügung gestellten Ressourcen zu optimieren. Sorgsames Ressourcenmanagement gewinnt vorerst auf der Ebene der Sachkosten (mittelfristig sicher auch auf der Ebene der Personalkosten) an Bedeutung.

- Sicherstellung einer realitätsgerechten Diagnose und Selbstbeschreibung der Schule (sowohl inhaltlich-pädagogisch als auch wirtschaftlich)
- Controlling der Budgeteinhaltung
- Benchmarking mit vergleichbaren Schulen
- pädagogische Qualitätskontrolle
- Einbeziehung der Schulpartner in Planungs- und Evaluierungsprozesse

Der Erfolg eines Schulleiters kann daher gemessen werden ...

- an der Vorgabe klarer Ziele und Strategien und deren Umsetzung
- an der offensiven Herangehensweise bezüglich neuer gesellschaftlicher Herausforderungen
- an der Sicherstellung von Standards durch Einführung eines Qualitätsmanagementsystems
- am guten Image der Schule – oftmals gefördert durch innovative Projekte
- an der Mitarbeiterführung
- an Konflikt- und Kommunikationsfähigkeit
- an der Führung von Teamsitzungen und Konferenzen

Teil 3: Bildungsplanung

*Wer immer nur denkt, was er immer gedacht hat,
und immer nur tut, was er immer getan hat,
wird – allenfalls – das bekommen, was er immer bekommen hat.*

Quelle: unbekannt

Wissen ist das Produkt in der Schule, das weitergegeben wird, damit die Schüler Bildung erlangen können. Voraussetzung ist nun gerade in unserer schnelllebigen Zeit (New Economy, u.a.), dass Wissen für die Mitarbeiter der Schule zur rechten Zeit am rechten Ort zur Verfügung steht und zwar in Form von Fachwissen sowie Methodenwissen.

Jeder ist für den Prozess des Lernens selbst verantwortlich, ob dies die Führungskraft, der Lehrer oder auch der Schüler ist.

Um Wissen in der Schule anzusammeln, müssen Konzepte entwickelt werden, die

- den zukünftigen (kurz-, mittel- und langfristig) Bedarf in der Schule feststellen lassen für eventuelle Ausbildungsschwerpunkte, neue Gegenstände u.a.
- Lehrer qualifizieren, Wissen zu vermitteln (Seminarangebote der Pädagogischen Institute, neue Lehr- und Lernformen, E-Learning, u.a.) sowie Führungskräfte qualifizieren, die Prozesse in der Schule zu managen und das Personal zu führen
- Mitarbeiter feststellen lassen, welche Kompetenzen ihr Beruf fordert und wo sie Stärken und Verbesserungspotenziale haben (siehe Rollenbilder bzw. Personal Mastery Ansatz)

Im Besonderen werden folgende Bereiche behandelt:

- Vergleich Ist – Soll
- Tipps und Tricks
- Personal Mastery des Lehrers
- Personal Mastery der Führungskraft
- Bildungsplanung – Schlüsselfragen
- Bildungsbedarfsmatrix
- Zusammenhang Strategie und Personal Mastery für die Bildungsplanung

PE für Schulen	Zielvereinbarungen	Rollen & Teams	Bildungsplanung	Vernetzung Inhalte	Vernetzung Organisationen	Anhang
----------------	--------------------	----------------	------------------------	--------------------	---------------------------	--------

Bildungsplanung: Vergleich Ist – Soll

Ist

- ◆ Spontane, willkürliche, situationsbezogene und von einzelnen Personen abhängige Entscheidung, die wenig an Ziele der Organisation und einer vorangegangenen Evaluierung angekoppelt ist
- ◆ Transfer von neuem Wissen in den Schulalltag wird individuell geplant
- ◆ Wissen in der Organisation Schule wird nicht geteilt
- ◆ Bildungsplanung ist meistens mit „individueller Angelegenheit“ gleichzusetzen

Soll

- ◆ Ziel ist es
 - als Individuum auf dem neuesten Stand des Wissens zu bleiben oder zu kommen
 - neues Wissen für die Organisation zu kreieren
- ◆ Professionelles Wissensmanagement findet statt (Gelerntes, Literaturrecherchen etc. werden strukturiert an Kollegen weitergegeben)
- ◆ Aus- und Bildungsplanungsbedarf wird in der Schule gemeinsam kurz-, mittel- und langfristig geplant
- ◆ Jeder Lehrer besitzt ein Bildungsplanungsportfolio
- ◆ Die Direktionen und die Fachbereichsleiter (z.B. eines Informatikzweiges) können Empfehlungen zu Bildungsplanungen geben
- ◆ Wissen ist als Zukunftskapital der Schule zu sehen – damit verankert die Schule langfristig ihre Unique Selling Proposition (USP)

Wie ?

- ◆ Eine strategische Bildungsbedarfsplanung in Bezug auf
 - Schule, Teams, Personen im Hinblick auf
 - Leitbild, Schulprogramm, Ziele, Evaluierungsergebnisse
 muss stattfinden
- ◆ Die Zusammenarbeit mit Ausbildnern (z.B. Pädagogisches Institut des Bundes) soll geplant und rechtzeitig stattfinden
- ◆ Ein Projekt „Bildungsbedarfsplanung“ könnte an der Schule umgesetzt werden. Dies macht Bildungsplanung zum „Thema“ und der unmittelbare Nutzen von Mitarbeitergesprächen bzw. Teamzielvereinbarungen wird sichtbar
- ◆ Jeder Lehrer kennt sein eigenes Anforderungsprofil für seine Rolle und hat im Sinne der „Personal Mastery“ seinen eigenen Lernbedarf erkannt
- ◆ Durchführen einer schulinternen Zukunftskonferenz zum Thema „Lernen“ in Bezug auf Schüler und Lehrer. Eine Zukunftskonferenz ist die Einleitung eines Suchprozesses, in welchem der „gemeinsame Grund“ entdeckt wird und gelernt wird, die eigene Zukunft selbst zu (er-)finden
- ◆ Coaching der Neulehrer durch erfahrene Lehrer

Tipps und Tricks !

- ◆ Neue Formen des Lernens (CDs, Lernprogramme, Internetnutzung etc.) sollen schrittweise und an das jeweilige Team angepasst eingeführt werden
- ◆ Zukunftskonferenzen von einem erfahrenen Moderator leiten lassen
- ◆ Die Konsequenzen neuer autonomer Lernformen für Schüler haben eine Auswirkung auf die Unterrichtsgestaltung – dies sollte beim Projekt „Bildungsbedarfsplanung“ berücksichtigt werden
- ◆ Die Bildungsbedarfserhebung betrifft folgenden Regelkreis:

Struktur

Wer ist wofür verantwortlich?
Wer braucht welches Wissen, um die Verantwortung zu übernehmen?

© Team consult wien



Strategie

Welches Wissen ist für das Team in den nächsten 3 Jahren von hoher Bedeutung?

Kultur

Wie wird Wissen im Team erworben, verteilt, genutzt, umgesetzt?
Gelten bei uns diesbezüglich Regeln?

PE für Schulen	Zielvereinbarungen	Rollen & Teams	Bildungsplanung	Vernetzung Inhalte	Vernetzung Organisationen	Anhang
----------------	--------------------	----------------	------------------------	--------------------	---------------------------	--------

Personal Mastery des Lehrers

Um die Bildungsplanung einerseits von der Ebene der Organisation durchführen zu können, muss gleichzeitig klar sein, welche Qualifikationen von einem Lehrer erwartet werden. Personal Mastery geht von dem Ansatz aus, dass jeder „für sich selbst“ seine Meisterschaften finden muss. Dabei ist nicht nur von beruflichen Qualifikationserfordernissen auszugehen, sondern auch das „nichtberufliche Leben“ einzubeziehen.

Der hier dargestellte Ansatz ist individuell von jedem Einzelnen darzustellen, der berufsbezogene Teil im Team zu besprechen und mit den Organisationszielen abzugleichen.

Personal Mastery des Lehrers

Pädagogische Kenntnisse

- Lernautonomie und autonome Lernformen
- Unterrichtsmethoden
- Computerunterstützte Unterrichtsformen
- Entwicklungspsychologie von Jugendlichen
- u.a.

Moderation und Steuerung von Gruppenprozessen

- Visualisieren
- Präsentationsformen
- Besprechungen
- Beratung
- Verhandlungen
- u.a.

Fachliche/Inhaltliche Kompetenz

- Faktenwissen
- Aktuelles Wissen
- Zusammenhänge mit anderen Inhalten erkennen
- u.a.

Personal Mastery von Führungskräften

Fachspezifische Didaktik

- Inhalte aufbereiten (+ EDV-Einsatz)
- z.B. neueste Erkenntnisse im Fremdspracherwerb
- u.a.

Unterrichtsplanung und Evaluierungsmethoden

- Jahresplanung
- Semesterplanung
- Stundenplanung
- Qualitative und quantitative Unterrichtsevaluierungsmethoden
- „Prüfen können“
- u.a.

Selbstmanagement – Organisatorische Kompetenz

- Zeitmanagement
- Zielorientierung
- Datenadministration („verwalten“)
- Projektmanagement
- Prozessdenken
- Vernetztes Denken
- u.a.

Fremdsprachenkenntnisse

- Einsatz fremdsprachiger Unterrichtsmaterialien
- Internationale Kooperationen mit Partnerschulen
- Bilingualer Unterricht (Englisch als Arbeitssprache)
- u.a.

Sozial- und Lernkompetenz

- Persönliches Auftreten
- Aktive Mitarbeit in Teams
- Selbstreflexion
- Institutionalisierte Feedbackkultur
- Informations-/Wissensmanagement
- „Lehrer als Lernbegleiter“
- u.a.

2

Fachliches Potenzial

- Fachliche Breite und Flexibilität
- Expertenwissen und spezielle Fähigkeiten
- Qualitätsmanagement, Projektmanagement
- Erfahrung (z.B. Unterricht, Verwaltung, Schulsystem)
- Lernfähigkeit und Lernbereitschaft
- IT-Kenntnisse
- u.a.

Strategische Kompetenz

- Visionäres Denken, Kreativität
- Gespür für Entwicklungen
- Vernetztes Denken
- Konzeptionelle Fähigkeiten
- Analytische Fähigkeiten
- u.a.

Unternehmerische Kompetenz

- Marktorientierung
- Ausrichtung am „Kunden“
- Zielorientierung
- Gestaltungswille
- Konsequentes Handeln
- Entscheidungsfähigkeit
- Risikobereitschaft
- u.a.

Führungskompetenz

- Schaffung von Orientierung
- Motivation und Überzeugungskraft
- Delegationsvermögen
- Koordinations- und Integrationsvermögen
- Geben und Annehmen von Feedback
- Entwickeln von Mitarbeitern, Teamvereinbarungsmethoden
- Durchsetzungsvermögen
- Glaubwürdigkeit
- u.a.

Soziale- und interkulturelle Kompetenz

- Einfühlungsvermögen
- Offenheit und Wertschätzung für andere(s)
- Interkulturelle Sensibilität und Lernbereitschaft
- Kontakt- und Kommunikationsfähigkeit
- Teamfähigkeit
- Bewältigung von Konflikten
- Fairness und Verlässlichkeit
- Moderationstechniken
- Beratungskompetenz
- u.a.

Veränderungskompetenz

- Infragestellen des Bestehenden
- Offenheit für Neues
- Kraft zum Aufbruch
- Planen und Steuern von Prozessen
- Durchstehvermögen
- u.a.

Innere Unabhängigkeit

- Zivilcourage
- Mut zur Unbequemlichkeit
- Eigenständiges Urteil und Handeln
- Selbstmotivation
- Emotionale Stabilität und Belastbarkeit
- Fähigkeit zum Umgang mit Unsicherheit
- u.a.

Bildungsplanung in Fachgruppen

Bildungsplanung - Schlüsselfragen

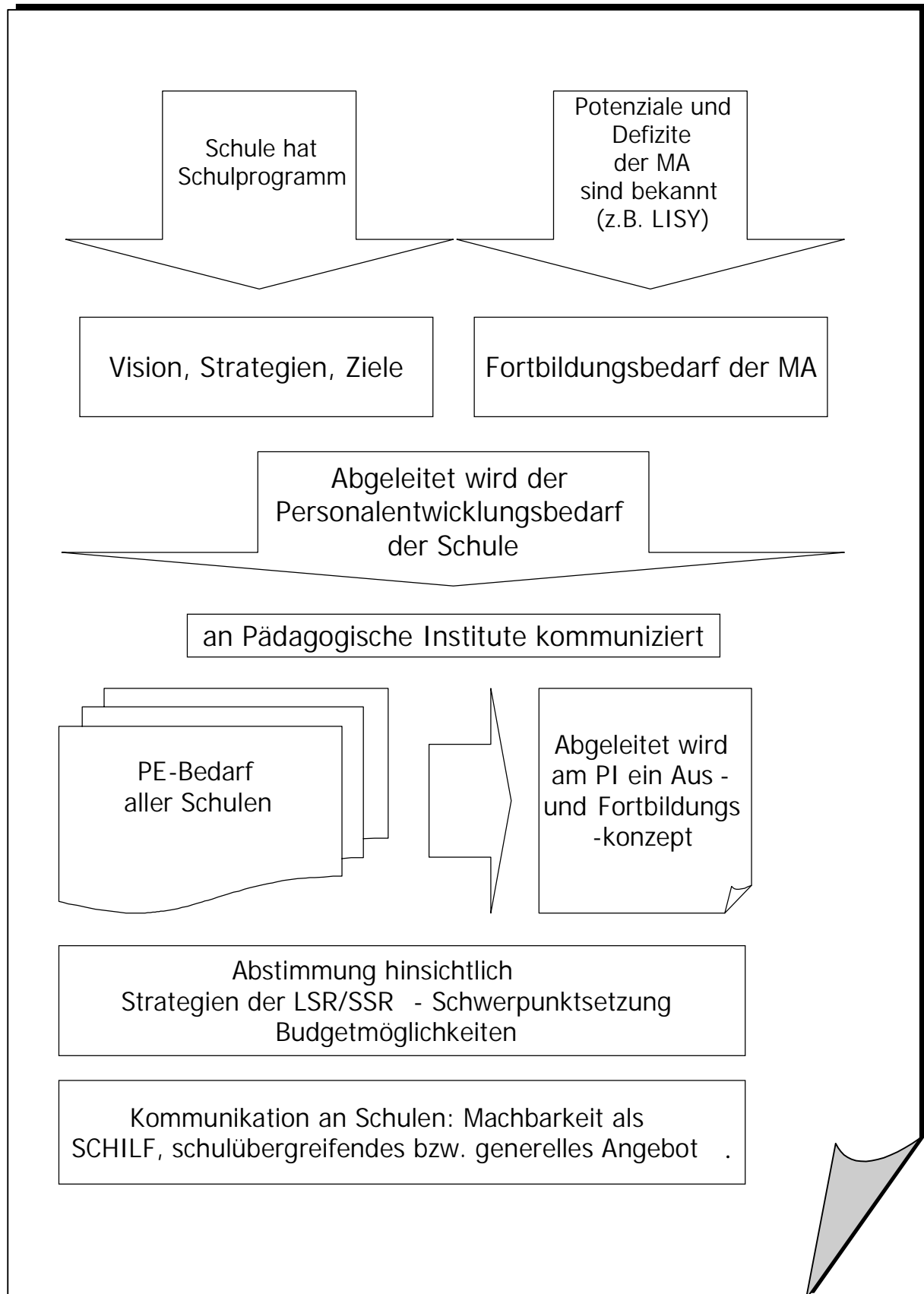
- ◆ Um **Seminarbedarf** und konkrete Bildungsplanung planen zu können, könnte sich die Fachgruppe folgende Fragen stellen:
 - Wie bringt das Team die Teamziele mit der Bildungsplanung in Übereinstimmung?
 - Was erwartet das Team von einzelnen Bildungsplanungsveranstaltungen?
 - Wer hat in welchem Bereich Erfahrungen und will diese erweitern?
 - Welche Veranstaltung kann als Multiplikatorenschulung einem größeren Kreis zugänglich gemacht werden?
 - Gibt es andere neue autonome Lernformen, die Zeit, Mühe und Ausbildungskosten sparen?
 - Welche Bildungsplanung benötigt die Fachgruppe/Bereichsleitung?
 - Wie plant der einzelne Teilnehmer an einem Seminar schon während der Ausbildung die Weitergabe des Gelernten an seine Kollegen?
 - Wie unterstützt die Bildungsplanung die Personalauswahl bzw. „Umbesetzungen“ für einzelne Schwerpunktbereiche?
 - Was soll nach der Bildungsplanung „anders“ sein?
- ◆ Ein **Coachingsystem** könnte im jeweiligen Team eingeführt werden:
 - Wer wird wann, von wem, in welchem Bereich, wie lange und wie intensiv coached
 - Wie erfolgt die Rückmeldung des coacheden Lehrers
 - Wie wird diese Rückmeldung in das Coachingsystem eingearbeitet
- ◆ Aufbau eines **Berichtswesens**: Teilnehmer könnten von einzelnen Bildungsplanungen in den Fachgruppen berichten:
 - Was war wichtig und hilfreich für unsere Fachgruppe?
 - Wie können die Mitglieder die Ergebnisse der jeweiligen Schulung verwerthen – in welcher Form können diese zur Verfügung gestellt werden?
 - Welche Seminarunterlagen sind gut und relevant – wie können diese dem Einzelnen zur Verfügung gestellt werden?

Bildungsbedarfsmatrix

Als **Diskussionsanlass** für die Bildungsbedarfsplanung im Team kann folgende Matrix dienen:

	Gegenwart	Zukunft
<i>Eigene Sicht</i>	Fähigkeiten Was kann ich derzeit ...	Ziele Was ich künftig können möchte ...
<i>Sicht der anderen</i>	Wahrnehmung/ Feedback Wie andere mich wahrnehmen ...	Standards/ Erwartungen Was andere erwarten, dass ich künftig können soll, wie ich mich fortbilden soll ...

Zusammenhänge Strategie und Personal Mastery



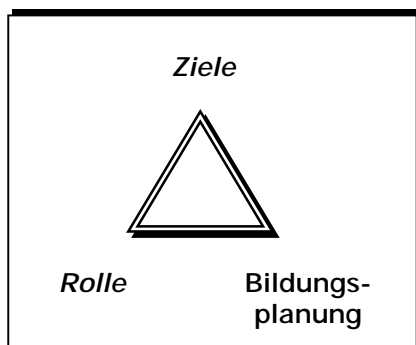
Teil 4: Vernetzung

So beeindruckend einzelne Methoden und Instrumente der Personalentwicklung auch sind, der Schlüssel zum Erfolg liegt in ihrer Stimmigkeit, Durchgängigkeit und Konsequenz in der Anwendung.

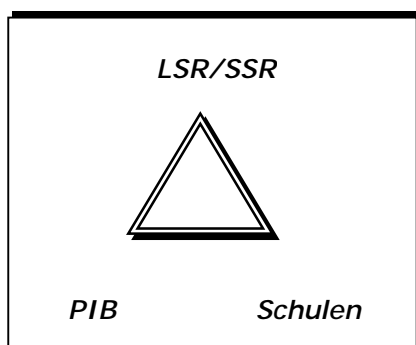
Personalentwicklung ist immer systemisch zu betrachten, alle Teilbereiche sind vernetzt zu sehen und bedingen einander.

Bezüglich der drei dargestellten Bereiche sind die zwei wichtigsten Vernetzungsebenen dargestellt:

**Vernetzungsebene:
Ziele – Rollen – Bildung**



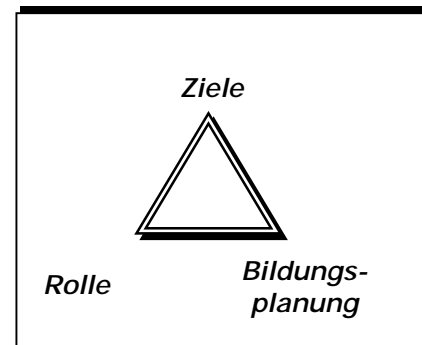
**Vernetzungsebene:
Landesschulrat bzw. Stadtschulrat – Pädagogisches Institut - Schulen**



PE für Schulen	Zielvereinbarungen	Rollen & Teams	Bildungsplanung	Vernetzung Inhalte	Vernetzung Organisationen	Anhang
----------------	--------------------	----------------	-----------------	---------------------------	---------------------------	--------

Vernetzung

Die Bereiche Ziele, Rolle, Bildungsplanung dürfen nicht isoliert betrachtet werden und stehen in einem engen Zusammenhang zueinander.



Ziele

- Ziele werden abgeleitet vom Leitbild, Schulprogramm und Strategien
- Ziele werden umgesetzt von den jeweiligen Rollenträgern
- Ziele werden jeweils durch eine entsprechende Bildungsplanung der Rollenträger erfüllt

Rollen

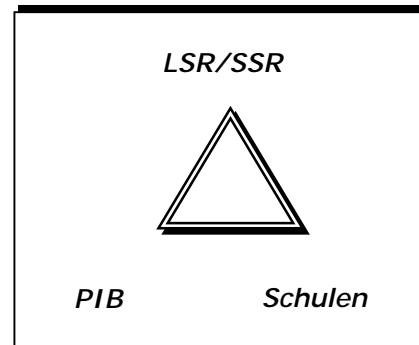
- Rollen müssen transparent und klar abgegrenzt sein
- Nur wenn die Erwartungen bekannt sind, können diese auch entsprechend erfüllt werden
- Die einzelnen Rollen sind immer in Abhängigkeit zu jeweils anderen Rollen zu sehen, die durch entsprechende Bildungsplanung und Fokussierung auf die Zielsetzungen ausgefüllt werden sollen

Bildungsplanung

- ◆ Die Bildungsplanung steht im Zusammenhang zu Leitbild, Schulprogramm und den daraus abgeleiteten Zielen
- ◆ Die Bildungsplanung steht immer im unmittelbaren Zusammenhang zur Schule als Gesamtorganisation, den einzelnen Teams und insbesondere dem einzelnen Mitarbeiter

Vernetzung

Nur durch intensive Zusammenarbeit (hinsichtlich Erwartungen und Feedback) ist eine zielorientierte Personalentwicklung möglich. Die beteiligten Organisationen bedingen sich und sollen nicht unabhängig voneinander arbeiten.



LSR/SSR

- ◆ Personalentwicklung an Schulen wird als anzustrebender Standard betrachtet. Die Einführung von Personalentwicklung an Schulen ist Führungsaufgabe der Landesschulinspektoren (*siehe neues Aufgabenprofil der Schulaufsicht, Allg. Weisung gemäß § 18 Abs. 3 Bundes-Schulaufsichtsgesetz*)
- ◆ Durchführung von jährlichen Zielvereinbarungsgesprächen mit den Direktoren der Schulen und dem Pädagogischen Institut
- ◆ Als Eigentümervertreter werden Entwicklungsvorgaben kommuniziert
- ◆ Ermöglichung von Benchmarking der Schulen im Sinne von Best Practice (auch über die Bundesländergrenzen hinweg)

Schulen

- ◆ Ermöglichen von Karriereentwicklungen bei Lehrer (*siehe Rollen*)
- ◆ Es gibt immaterielle Anerkennungen von positiven Leistungen (z.B. Delegation von Verantwortung – Empowerment der Mitarbeiter).
- ◆ gemeinsame Personalauswahl anhand von Rollen und deren Anforderungsprofilen.
- ◆ Die Lehrer können mit Unterstützung der Direktion bei fachlichen und disziplinären Problemen im Schulalltag rechnen und die Direktion mit Unterstützung des LSR/SSR
- ◆ Die Schulen erstellen einen Plan ihres Bildungsplanungsbedarfs und überprüfen die Umsetzung des Gelernten (Bildungscontrolling als Vision)

Pädagogisches Institut

- ◆ Den Schulen (Direktoren und Lehrer) wird ein bedarfsgerechtes Angebot an Bildungsplanung geboten
- ◆ Die Pädagogischen Institute sehen sich als Motor der Veränderung im Schulwesen. Sie bieten Beratung, Training und fördern Innovationen, insbesondere im Bereich Personalentwicklung und Qualitätsmanagement
- ◆ Gemeinsam mit dem LSR/SSR werden die Entwicklungsvorgaben des Eigentümervertreters auf Umsetzbarkeit überprüft und Konzepte zur Einführung erarbeitet und durchgeführt

PE für Schulen	Zielvereinbarungen	Rollen & Teams	Bildungsplanung	Vernetzung Inhalte	Vernetzung Organisationen	Anhang
----------------	--------------------	----------------	-----------------	--------------------	----------------------------------	--------

Zehn erfolgreiche Strategien

Personalentwicklung zu verhindern !

1. Der Führungsstil soll immer ein **Wechselbad** zwischen **Laissez-faire** und **penibler Kontrolle** sein.
2. Die Ergebnisverantwortung soll immer
 - **ohne Kompetenzen**
 - **ohne Rückfragen** nach Ergebnissen und Resultaten
 - **ohne Rückhalt** bei ersten, unvorhersehbaren Problemen
 delegiert werden,
 was dazu führt, dass der Mitarbeiter keinen Überblick mehr hat, wer, wofür verantwortlich ist und dementsprechend kontraproduktiv handelt.
3. Um Aufträge möglichst unreflektiert zu vergeben, beginnen Sie mit dem Satz: **„Schauen Sie sich das an...“**.
4. Schieben Sie **andere Vorgesetzte** immer als **Rechtfertigung für unreflektierte Aufträge** vor.
5. Ändern Sie Ihre **Prioritäten laufend**, dies oftmals begründet durch ein **„Anpassen nach oben“**.
6. Sichern Sie immer einen **unterschiedlichen Informationsstand der Mitarbeiter** – kombinieren Sie dieses Vorgehen mit **Vergesslichkeit**.
7. Vergeben Sie **denselben Auftrag** an unterschiedliche Mitarbeiter. Die Anzahl der „spontanen“ Projekte sollte die der Mitarbeiter weit übersteigen.
8. Jeder Mitarbeiter sollte eine offene Tür bei seiner Führungskraft finden. Achten Sie jedoch darauf, dass das **Zimmer meistens leer** ist.
9. Damit latente und offene Konflikte Nährboden finden, treffen Sie möglichst **keine Entscheidungen**.
10. Machen Sie **Erfolge** der einzelnen Mitarbeiter grundsätzlich **nicht sichtbar**.

Anhang

Beratungsangebot

Für das Pädagogische Institut des Bundes in Wien:

MMag. Karin Schubert

Qualitätsinitiative und Schulentwicklung
Pädagogisches Institut des Bundes in Wien
Grenzackerstraße 18
A 1100 Wien

T: (01) 60118 – 4131

T: 0676 3323579

F: (01) 60118 – 4505

E: karin.schubert@pib-wien.ac.at

Beratung hinsichtlich:

Strategischer Planung:

- Beratung zu Qualitätsmanagement und Schulentwicklung
- Vernetzung der Aktivitäten des SSR – PIB – Schulen
- Materialentwicklung zur Unterstützung der Umsetzung von QM/PE

Operativer Umsetzung:

- Führungskräftebildungsplanung
- Lehrerbildungsplanung
- IST-Analysen und Projektbegleitung
- Moderationen

PE für Schulen	Zielvereinbarungen	Rollen & Teams	Bildungsplanung	Vernetzung Inhalte	Vernetzung Organisationen	Anhang
----------------	--------------------	----------------	-----------------	--------------------	---------------------------	---------------

Literatur

- **Leitfaden zur Selbstbewertung von Schulen** (nach dem Q-Modell „Business Excellence“). Berger/Bodlak/Gmoser/Petz/Trummer.
Hrsg.: PIB Wien und PI Stmk., 1999.
- **Luca Pacioli-Schule**. Fallstudie einer Schule, die sich nach dem Q-Modell „Business Excellence“ beschrieben hat. Berger/Bodlak/Gmoser/Petz/Trummer.
Hrsg.: PIB Wien und PI Stmk., 1999.
- **Leitfaden zum Projektmanagement**. Berger C./Berger H./Bodlak/Schubert.
Hrsg.: PIB Wien, 1999
- **Leitfaden zur Implementierung eines QM-Systems an Schulen nach ISO/DIS 9001:2000**. Berger/Bodlak/Gmoser/Petz/Valny.
Hrsg.: PIB Wien und PI Stmk., 2000.
- **Leiten und leiden**. Systemisches Denken für genervte Führungskräfte. McCaughan/Palmer.
Hrsg.: borgmann publishing GmbH, 1997. ISBN: 3-86145-148-4.
- **Qualitätsmanagement in sozialen Einrichtungen**. Peterander/Speck.
Hrsg.: E. Reinhardt, 1999. ISBN: 3-497-01503-2.
- **Das Mitarbeitergespräch als Führungsinstrument**. Ein Handbuch der OSB für Praktiker. Nagel/Oswald/Wimmer.
Hrsg.: Klett-Cotta, 1999. ISBN: 3-608-91984-8
- **High Potentials**. Christa von Winsen
Hrsg.: Fit von Business, Düsseldorf 1999. ISBN: 3-8029-4556-5

PE für Schulen	Zielvereinbarungen	Rollen & Teams	Bildungsplanung	Vernetzung Inhalte	Vernetzung Organisationen	Anhang
----------------	--------------------	----------------	-----------------	--------------------	---------------------------	---------------