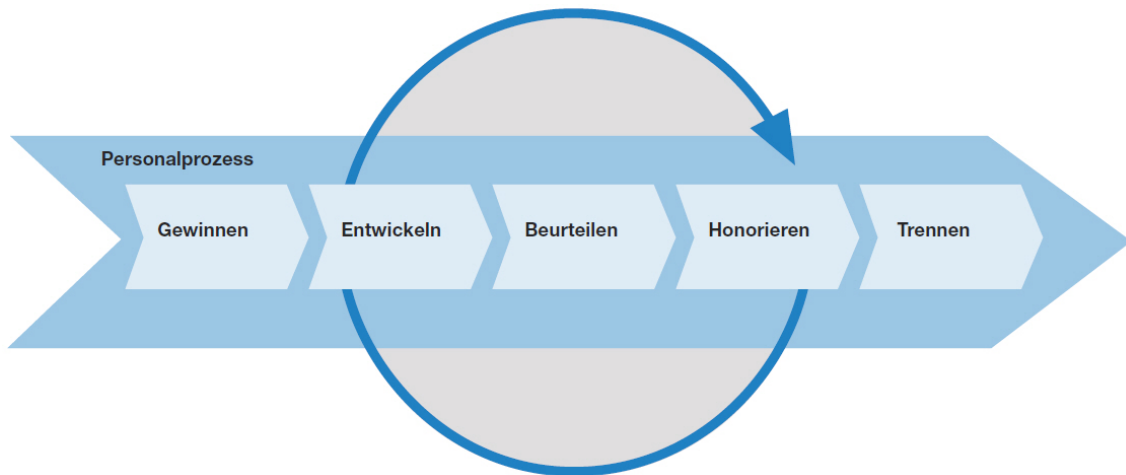


Personalführung der Schulleitung

Die Personalführung ist Teil des Führungsauftrages der Schulleitung. Sie ergänzt dabei die Schulpflege mit ihrem pädagogischen Fachwissen und ihrer grossen Schulnähe. In Arbeitsteilung mit der Schulpflege übernimmt sie abgesehen vom formalen Teil des Mitarbeiterbeurteilungsverfahrens im Wesentlichen die Verantwortung für den ganzen Personalprozess (vgl. nachfolgende Abbildung). In diesem Prozess werden die wichtigsten Schritte beschrieben, die eine Lehrperson vom Zeitpunkt ihrer Bewerbung und Anstellung bis zu ihrem Austritt durchläuft. → [Aufgaben der Personalführung](#)



Personalentwicklung

Ein zentraler Aspekt der Personalführung ist die Personalentwicklung. Diese orientiert sich einerseits an den Zielen des Schulprogramms und andererseits am Potenzial der einzelnen Lehrpersonen und trägt somit entscheidend zur Qualitätsentwicklung der Schule bei.

Es gelten für die Personalentwicklung die gleichen Steuerungsprinzipien wie beim Qualitätskreislauf der Schule: **Ziele klären – Planen – Umsetzen – Sichern.**

Ziele klären – Personalentwicklungsbedarf erheben

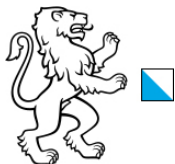
- Bedarf erheben aufgrund der Entwicklungsziele der Schule (Schulprogramm) und der Personalstruktur (Alter, Anzahl Vollzeit-/Teilzeitstellen, fachliche Kompetenzen)
- Entwicklungsbedürfnisse/-potenziale der Lehrpersonen
- Individueller Unterstützungsbedarf einzelner Lehrpersonen

Planen

- Personalentwicklungsaktivitäten terminlich auf die Jahresplanung abstimmen (nicht mehrere Lehrpersonen gleichzeitig an externen Weiterbildungsveranstaltungen)
- Zur Verfügung stehende finanzielle Ressourcen einteilen (Anteil Weiterbildung teamintern, Anteil individuelle Weiterbildungen)

Umsetzen

- Personalaktivitäten, die die ganze Schule betreffen, terminlich in die Jahresplanung einbeziehen
- Punktuelle Nachfrage durch die SL bei individueller Weiterbildung



Überprüfen/Sichern

- Personalaktivitäten, die die ganze Schule betreffen, bei der Evaluation überprüfen
- Sicherstellen, dass Wissen, das in individuellen Weiterbildungen erworben wird, dem Team zur Verfügung gestellt wird (Wissensmanagement)

Personalentwicklungsfelder und Instrumente

Personalentwicklung umfasst sehr viel mehr als den Besuch von Weiterbildungsveranstaltungen und es ist eine Vielzahl verschiedener Massnahmen denkbar. Einen hilfreichen Überblick bietet die nachfolgende Tabelle, in der die verschiedenen Personalentwicklungsfelder sowie möglichen Instrumente aufgezeigt werden.

Begleitung bei der Übernahme einer neuen Arbeit

(Personalentwicklungsinstrumente into the job) Begleitung bei der Übernahme einer neuen Arbeit

- Einführungsprogramm: Systematische Wissens- und Kulturvermittlung zum neuen Arbeitsplatz
- Fachbegleitung (Berufseinsteigende)

Weiterentwicklung am Arbeitsplatz

(Personalentwicklungsinstrumente on the job) Instrumente, welche die Gestaltung der unmittelbaren Arbeitstätigkeit betreffen.

- Mitarbeit in Arbeitsgruppen, Teamarbeit
- Vergrösserung des Aufgabenspektrums
- Anreicherung des Aufgabenspektrums
- Temporärer Arbeitsplatzwechsel

Weiterentwicklung im Umfeld des Arbeitsplatzes

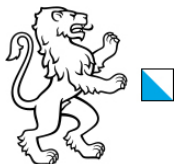
(Personalentwicklungsinstrumente near the job) Instrumente, die in inhaltlicher Nähe zum Arbeitsplatz eingesetzt werden und sich auf diesen beziehen.

- Einzel- und Gruppensupervisionen (zu arbeitsplatzbezogenen Themen)
- Einzel- und Gruppencoachings (zu rollenbezogenen Themen)
- Teamsupervisionen und Teamcoachings
- Fachberatung
- Kollegiale Beratung
- Gegenseitige Unterrichtsbesuche im Team
- Systematischer Austausch von Wissen und Erfahrungen im Team
- Gemeinsame Weiterbildungen im Team

Weiterentwicklung ausserhalb des Arbeitsplatzes

(Personalentwicklungsinstrumente off the job) Instrumente mit inhaltlicher und räumlicher Distanz zum Arbeitsplatz.

- Formale Qualifikation durch Weiterbildung mit anerkannten Abschlüssen
- externe Kurs, Seminare



- Assessments, berufliche Standortbestimmungen
- Einzel- und Gruppensupervisionen (zu allgemein berufsbezogenen Themen)
- Einzel- und Gruppencoachings (zu allgemein berufsbezogenen Themen)

Übergang in neue Berufs- oder Lebensphasen

(Personalentwicklungsinstrumente out of the job) Instrumente, die den Übergang in andere Arbeits- oder Berufsfelder oder vom Erwerbsleben in den beruflichen Ruhestand erleichtern sollen.

- Workshops zur Weitergabe von Kompetenzen
- Ruhestandsvorbereitungsprogramme
- Gleitende Pensionierung

Führungsgespräche

Allen Personalentwicklungsmassnahmen gehen Führungsgespräche voran bzw. werden mit solchen begleitet. Mit Führungsgesprächen sind nicht die – ebenfalls wichtigen – Gespräche zwischen Tür und Angel gemeint, sondern vereinbarte Gesprächstermine. In der Regel werden dabei die Inhalte im Voraus festgelegt, die Gespräche zielgerichtet geführt und mit verbindlichen Abmachungen abgeschlossen. Nebst den jährlichen Mitarbeitendengesprächen nimmt die Schulleitung auch situativ Gesprächsanlässe wahr und spart Themen oder Probleme, die sie im Alltag beobachtet, nicht bis zum jährlichen Mitarbeitendengespräch auf.

Eine ausführlichere Darstellung für die Schulleitenden findet sich in der *Handreichung Personalführung – Personalentwicklung*, ergänzt durch verschiedene Materialien (z.B. Stellenbesetzung, Einführung neuer Mitarbeitenden, Konfliktbearbeitung, Arbeitszeugnis, Sitzungsleitung), auf der Homepage des Volksschulamtes.

→ [vsa.zh.ch/ Personelles](http://vsa.zh.ch/Personelles)

Die Personalführung ist eine gemeinsame Aufgabe von Schulpflege und Schulleitung und die wichtigste überhaupt. Als Schulpflegemitglied kennen Sie die oben dargestellten Aufgaben der Schulleitenden. Die Schulleitung braucht ihre Unterstützung, aber auch den Austausch im Gespräch und das gegenseitige kritische Hinterfragen.

Weiterführende Informationen

Bildungsdirektion: [Handreichung Personalführung – Personalentwicklung](#) (Ordner 1), Bezug als Download auf der Homepage des Volksschulamtes (www.vsa.zh.ch > Personelles > Personalführung > Führungsauftrag)

Böckelmann, Christine, Mäder, Karl: *Fokus Personalentwicklung. Konzepte und ihre Anwendung im Schulfeld*. Zürich: Verlag Pestalozzianum, 2007

Knoch, Cornelia: *Professionalisierung von Personalentwicklung*. Wiesbaden: Springer Gabler, 2016