

Bildung sucht Dialog!

Dieser
zweite
Band
der
PH NÖ
sammelt
und
präsentiert
Facetten
der
Diskussion
um
neue
Formen
der
LehrerInnenbildung.

Er
will
alle
LehrerInnen
und
an
Bildung
interessierten
BürgerInnen
einladen
zu
Kontakt,
Gespräch
und
Zusammenarbeit.

ISBN 978-3-9519897-2-3



Erwin Rauscher (Hg.) **LehrerIn werden/sein/bleiben**

Pädagogik *für* Nieder-
österreich — **Band 2**

Erwin Rauscher (Hg.)

LehrerIn werden/sein/bleiben

Aspekte zur Zukunft der LehrerInnenbildung

Pädagogik
für
Niederösterreich
Band 2



Erwin Rauscher (Hg.)

LehrerIn werden/sein/bleiben

Aspekte zur Zukunft der LehrerInnenbildung

Pädagogik
für
Niederösterreich

Band 2



IMPRESSUM

Eigentümer und Medieninhaber:
Pädagogische Hochschule Niederösterreich
Mühlgasse 67, A 2500 Baden

Alle Rechte vorbehalten

Printed in Austria – 2008
Redaktion: Erwin Rauscher
Lektorat: Günter Glantschnig
Text, Gestaltung und Layout: Erwin Rauscher
Druck: Druckerei Philipp GmbH, Grabengasse 27, A 2500 Baden

ISBN 978-3-9519897-2-3

Petra Heißenberger

Human Ressource Management als Zukunftschance im Bildungssystem

Perspektiven für die Systemqualität

Der Beitrag richtet sich an Personen, denen Qualität im Bildungssystem wichtig ist. Durch die gezielte Nutzung menschlicher Ressourcen und die Idee einer veränderten Systemkultur eröffnen sich interessante Perspektiven. Systematische Schulentwicklung versteht sich als Kombination von Organisations-, Unterrichts- und Personalentwicklung. Personalentwicklung ist der Schlüssel zum Faktor Mensch, zu seinen individuellen Fähigkeiten und Bedürfnissen, zu seiner Motivation und zu seinen Widerständen. Das Potenzial vorhandener menschlicher Ressourcen kann durch entsprechende Maßnahmen gesteigert werden. Die Bedeutung gezielter Personalauswahl und -entwicklung soll aufgezeigt werden. Gleichmaßen stellt der Artikel einen Auftrag an alle dar, die zukunftsweisend an diesen neuen Perspektiven und Veränderungen arbeiten wollen.

1 Begriffsklärung

Eine ‚Ressource‘¹ ist ein Mittel, eine Handlung zu tätigen oder einen Vorgang ablaufen zu lassen. Sie kann ein materielles oder immaterielles Gut sein. Meist werden darunter Betriebsmittel, Geldmittel, Boden, Rohstoffe, Energie oder Personen verstanden, in der Psychologie auch Fähigkeiten, Charaktereigenschaften oder eine geistige Haltung, in der Soziologie auch Bildung, Gesundheit und Prestige. In Managementprozessen und in der Technik wird die Zuteilung von Ressourcen als Ressourcenallokation bezeichnet. Üblich ist die französische Schreibweise, ‚Ressource‘, und eine daran angelehnte Aussprache. Die englische Variante ‚Resource‘ ist nach deutscher Rechtschreibung falsch, wird aber im Computerumfeld teilweise verwendet. In der Volkswirtschaftslehre werden als Ressourcen typischerweise Arbeit, Boden, Umwelt und Kapital als Produktionsfaktoren, je nach Analyseziel aber auch nach Land, oder es werden andere Produktivkräfte betrachtet, z.B. natürliche Produktionsfaktoren (Rohstoffe) oder auch gesellschaftliche, wie Ausbildung oder Forschung. In einem engeren Sinn bezeichnen die Ressourcen die auf der Erde vorhandenen Rohstoffe und Energiequellen. Dabei wird zwischen Reserven und Ressourcen unterschieden. Reserven sind die bekannten, mit heutiger Technik wirtschaftlich abbaubaren Vorkommen. Ressourcen sind die mit zukünftiger Technik vermutlich abbaubaren Vorkommen, unabhängig von der Wirtschaftlichkeit. Die Soziologie benennt neben den ökonomischen auch kulturelle Ressourcen, die den sozialen Status eines

Akteurs in einer gegebenen Gesellschaft beeinflussen.² Der Begriff ‚Human Ressource‘ drückt deutlicher als der Begriff Humankapital aus, worum es geht: Um die Verdinglichung des Menschen und das Außerkräftsetzen des Anspruchs einer prinzipiellen, sowohl vom Markt als auch von dessen Wertdimension abhängigen Würde des Menschen.³ Die Begriffe ‚Human Ressource Management‘ (= HRM) und Personalmanagement werden in der Literatur teilweise als Synonyme verwendet, teilweise deutlich voneinander abgegrenzt. Im vorliegenden Beitrag werden die beiden Begriffe synonym verwendet – mit der Einschränkung, dass der Begriff HRM mehr strategische Fokussierung meint. Der Begriff ‚Unternehmen‘ steht nachfolgend für das ‚Unternehmen Schule‘.

2 Qualitätssteigerung durch gezielten Einsatz vorhandener menschlicher Ressourcen

„Alle reden von der Schule und keiner tut etwas dagegen“, sagt der SchülerInnenmund. Dieser und ähnliche Aussprüche regen an, über die Qualitätssteigerung im Schulsystem nachzudenken. Kann diese durch gezieltes Qualitätsmanagement im Bildungssystem erreicht werden? Der Begriff ‚Qualitätsmanagement‘ beinhaltet sämtliche Maßnahmen einer Institution oder eines Systems, die dazu dienen sollen, Qualität zu schaffen, zu sichern und zu verbessern und letztlich den Erwartungen zu entsprechen. Dazu zählen auch die Ideen des HRM.

Qualität als Perspektive für die Ausrichtung pädagogischen Handelns scheint Folge veränderter Prioritätensetzungen der Bildungs- und Sozialpolitik zu sein: Im schulischen und hochschulischen Bereich wird versucht, eine sogenannte ‚Vergleichbarkeit‘ zu erzielen.⁴ Die Qualität des Schulsystems hängt stark von der Qualität der Mitarbeitenden ab. Eine der wichtigsten Aufgaben ist es daher, die richtigen Menschen für den richtigen Beruf zu gewinnen. Diese Menschen müssen dann gefördert, motiviert und unterstützt werden – wie es in anderen Berufen auch der Fall ist. Leider ist das im jetzigen System eher unüblich: Motivierte Mitarbeitende werden von KollegInnen, von DirektorInnen eher als Störfaktor angesehen. Sie bekommen dann noch den wohlmeinenden Tipp, sich nicht selbst auszubeuten, weil ihre Leistungen von niemandem honoriert werden.⁵

Am Anfang steht die Idee einer veränderten Systemkultur, die mit den Menschen des Systems korreliert und sich aus drei Komponenten zusammensetzt:

- ❖ Verbesserte Ausbildung der LehrerInnen an den Pädagogischen Hochschulen
- ❖ Zufriedenere LehrerInnen im Berufsalltag
- ❖ Verstärkte Fort- und Weiterbildungsprogramme im Sinne der Nutzung menschlicher Ressourcen, d.h. Personalentwicklung, die nicht jedem Einzelnen allein überlassen werden darf.

Heutzutage geht es im Schulsystem vorrangig darum, Personal zuzuteilen und zu führen, wenn es Probleme gibt. Dass Personal aber auch ‚entwickelt‘ werden muss, stellt einen neuen, besonders bedeutsamen Gesichtspunkt dar. Im Bereich der ‚Sozialen Kompetenz‘ nehmen Führungskräfte immer wieder Trainings in Anspruch. Dass Personalentwicklung die Aufgabe jeder Führungskraft ist, erfordert noch viel Arbeit im Sinn der Bewusstmachung der Zuständigkeit in diesem Bereich.

Viele Personalressourcen liegen heutzutage brach – nicht nur jene älterer Personen, die

noch motiviert und fähig sind, etwas zu bewegen. ‚Interim Manager‘ sind Personen, die vorübergehend wieder Führungsverantwortung übernehmen, vor allem in den Bereichen der Optimierung bestehender oder dem Aufbau neuer Geschäftsfelder oder im Bereich des Change Managements.⁶ Nachfolgend geht es um die optimale Nutzung vorhandener personeller Ressourcen, um jene LehrerInnen und DirektorInnen also, die im Dienst stehen oder auf eine Anstellung warten.

Ein großer Betrieb ohne Finanzcontrolling ist heute undenkbar. Ohne eigene Personalabteilung ist derselbe allerdings oft gelebte Realität. Personalcontrolling ist ein vergleichsweise junges Instrument, das sich vor allem durch betriebliche Weiterbildung, Internationalisierung und Globalisierung entwickelt hat.⁷ Der Bereich des Personalcontrolling muss auch im Bildungssystem implementiert werden, da die Mitarbeitenden äußerst wichtige Ressourcen darstellen. Durch Controlling können vorhandene Ressourcen als Gesamtes erfasst, gemessen und verglichen werden. Wird der Mensch als ‚Rohstoff‘ wahrgenommen, der nicht nur durch die ‚Bearbeitung‘ im Bildungssystem zu einer verwertbaren Ware werden soll? Das Potenzial von vorhandenen (menschlichen) Ressourcen kann durch entsprechende Maßnahmen festgestellt und gesteigert werden. Zu wissen, was Mitarbeitende wissen, stellt eine Grundvoraussetzung für die Nutzung der vorhandenen Ressourcen dar. Das sogenannte ‚Knowledge Management‘ beschäftigt sich u.a. mit der Notwendigkeit der Erstellung von Wissenslandkarten und Bildungsbedarfsanalysen unter dem Motto „Wenn wir wüssten, was unsere Mitarbeitenden wissen, wären wir das beste Unternehmen der Welt“.

Behandle Menschen wie Erwachsene. Behandle sie wie PartnerInnen. Behandle sie mit Würde und Achtung. Behandle sie – nicht als Investitionen oder Automation – als die wichtigste Quelle für Produktivitätssteigerung: Das sind Grundkenntnisse aus Untersuchungen über besonders erfolgreiche Unternehmen. Wer hohe Produktivität und die entsprechenden finanziellen Ergebnisse erreichen will, muss seine Mitarbeitenden als sein wichtigstes Kapital behandeln.⁸ Was aber bedeutet das für unser Bildungssystem? Welche Maßnahmen müssen gesetzt werden, um besonders erfolgreich sein zu können? Was verstehen wir unter Erfolg? Was ist hohe Produktivität? Wie steht es mit finanziellen Ergebnissen im Bildungssystem? All diese Fragen müssen diskutiert werden, wenn man ernsthaft die Ideen des HRM im Bildungssystem implementieren will.

Schließlich geht es darum, mit gewöhnlichen Menschen außergewöhnliche Ergebnisse zu erzielen. Es geht darum, den Einzelnen zu achten, vernünftige und klare Ziele zu setzen und so viel Freiraum zu geben, dass jede/r den eigenen Beitrag am eigenen Platz leisten kann.⁹ Ohnehin schon am Rand ihrer Leistungsfähigkeit agierende LehrerInnen müssen feststellen, dass der Druck auf sie weiter erhöht wird. Beispiele dafür gibt es viele: Bereits in der Volksschule sollen die ersten Fremdsprachen unterrichtet werden, wo doch die deutsche Schriftsprache für viele – nicht nur ausländische SchülerInnen – ohnehin die erste Fremdsprache ist; Begabte sollen besonders gefördert, gleichzeitig sollen SchülerInnen integriert und unterstützt werden, die schwere Lern- und Verhaltensstörungen aufweisen, von den hohen Anteilen nicht sprachmächtiger SchülerInnen aus Migrantenfamilien zu schweigen. Die Folge von alldem ist: Viele Schulen sind derzeit Orte der ständigen Zeitnot und Hektik. Daraus ergibt sich, dass viele LehrerInnen ihren Arbeitsplatz als Ort des Grauens empfinden und es ihr Bestreben ist, die Schule sofort nach Beendigung des Unterrichts so rasch wie möglich zu verlassen.¹⁰ Ein solcher Ist-Zustand verlangt Qualitätssteigerung in den Schulen. Sie beginnt mit der optimalen Auswahl der Mitarbeitenden.

Für die berufliche und die persönliche Entwicklung von LehrerInnen sind grundsätzlich zwei Perspektiven von Bedeutung: Aus der Perspektive der LehrerInnen stehen Entwicklungen im Dienste einer beruflichen Laufbahn mit unterschiedlichen Bedürfnissen und Zielen (personal development) im Vordergrund. Aus der Perspektive der Schule sind Entwicklungen im Dienste einer Optimierung der Erfüllung anstehender Aufgaben wichtig – und zwar durch zufriedene Mitarbeitende (staff development) –, damit auch qualifizierte und engagierte Mitarbeitende angezogen und gehalten werden können. Klaffen diese Perspektiven zu weit auseinander, so ist es schwierig, bewährte Mitarbeitende in einer Organisation zu halten.¹¹

3 HRM: Erste mögliche Schritte im Bildungssystem

3.1 Erstellen eines HR-Leitbildes – Entwickeln von HR-Strategien und -Zielen

„Das Ziel ist bei der Planung das Erste und bei der Realisierung das Letzte.“¹² Wem diese Aussage nicht zusagt, der möge Seneca ernst nehmen: „Wer den Hafen nicht kennt, für den ist kein Wind ein günstiger.“¹³ Darin steckt die eigentliche Aufforderung für die Entwicklung von Zielen und Strategien. HR-Strategien und HR-Ziele müssen auf oberster Ebene (Ministerium, Landesschulrat) schwerpunktmäßig formuliert werden. Danach richten sich Schwerpunktsetzung und Formulierung der einzelnen Schulen. Sie sollen nicht hochtrabend klingen, sondern im Sinn einfacher Verständlichkeit unter dem Motto „KISS – Keep it simple and stupid“¹⁴ festgeschrieben und veröffentlicht werden. Um diese Ziele zu erreichen, braucht die Schule bestimmte – und nicht nach Alter oder Platz auf der Warteliste zugeteilte – LehrerInnen. Sie müssen bestimmten Anforderungen entsprechen, daher wird in einem anderen Kapitel die Ausarbeitung von Anforderungsprofilen durch die einzelnen Schulen vorgestellt.

Das Erstellen eines Leitbildes ist von besonders großer Bedeutung. Die Frage „Wer sind wir?“ kann durch die Beantwortung folgender Fragestellungen beantwortet werden:

- ❖ Welche langfristigen Ziele haben wir?
- ❖ Wie wollen wir miteinander umgehen und kommunizieren?
- ❖ Wie wollen wir nach außen kommunizieren?
- ❖ Wie wollen wir uns nach außen verhalten bzw. auftreten?

In weiterer Folge muss sich das Unternehmen die Frage stellen, was es dazu tun kann, dass diese Werte nach innen und außen durch die Mitarbeitenden zum Ausdruck gebracht werden. Dem Leitsatz „Die Vielfalt unserer Mitarbeitenden macht uns stark und erfolgreich“ müsste eine Definition von Vielfalt folgen und die Einstellung von Mitarbeitenden verschiedener Hautfarbe, verschiedener ethischer bzw. religiöser Weltanschauungen oder unterschiedlicher sexueller Interessen. Dadurch würde der Leitsatz nach innen und außen sichtbar. Eine Auseinandersetzung mit dem eigenen Führungsverhalten ist für alle DirektorInnen von höchster Bedeutung. Es geht darum, sich über den eigenen Führungsstil Gedanken zu machen. Tatsache ist, dass jeder Führungsstil Vor- und Nachteile mit sich bringt. Ein Führungsstil kann nicht allgemein, sondern nur situativ bewertet werden. Die Beschäftigung mit gezielten Fragen hilft, den persönlichen Standort festzumachen:

- ❖ Was bringt mich dazu, gerade in dieser Schule zu arbeiten?
- ❖ Schöpfe ich selbst Sinn aus meinem Tun?
- ❖ Warum macht es für andere Menschen Sinn, gerade mit mir zu arbeiten?
- ❖ Warum setzt unsere Schule diesen Schwerpunkt? Welcher Sinn liegt dahinter?

In den meisten Schulen gibt es bereits sogenannte ‚Leitbilder‘. Das ist ein Anfang. Optimal müssen Leitbilder des gesamten Schulsystems aufeinander abgestimmt werden, da sonst das Unternehmen Schule keine gemeinsamen Ziele erreichen kann. Weiters nützt es niemandem, ein Leitbild aufzuschreiben, zu rahmen und im Schulgebäude (meistens im LehrerInnenzimmer oder sogar in der Aula) auszuhängen, wenn daraus keine operativen Strategien abgeleitet werden, wie bestimmte Ziele erreicht werden können und welchen Anforderungen die Mitarbeitenden der Schule daher entsprechen müssen. Viele Leitbilder sind die Formulierung des Ist-Zustandes einer Schule. Aber was ist denn ein Unternehmen ohne Ziele, die in der Zukunft erreicht werden sollen? Wer schon alles kann und weiß, hat aufgehört zu lernen und widerspricht damit eindeutig dem Grundsatz des lebenslangen Lernens. Daher: Was steht im Leitbild? Wie kommen wir dorthin? Welche Mitarbeitenden brauchen wir dazu? Eine andere Möglichkeit wäre, einen Leitsatz für die Schule zu formulieren und daraus Ziele zu beschreiben. Es kommt nicht auf die Menge der Sätze und schönen Worte an, sondern auf die Ernsthaftigkeit des Unternehmens, ein Ziel oder mehrere Ziele wirklich erreichen zu wollen und diese optimalerweise auch messbar zu machen (z. B. SchülerInnenzahlen, Fluktuation der Mitarbeitenden, Krankenstandstage, ...). Betrachtet man die Entwicklungsstufen des Personalmanagements im Bereich proaktiven Aktivitätsniveaus mit langfristiger Nutzenwirkung, dann muss man sich die Frage stellen, wie visionsorientiertes und integriertes Personalmanagement aussehen kann. Wo wollen wir in drei oder fünf Jahren stehen und welche Mitarbeitenden brauchen wir dazu? Dass die Mitarbeitenden eines Unternehmens ein sehr wichtiger Erfolgsfaktor sind, ist eine unumstrittene Aussage, aber keine zukunftsorientierte Strategie. Bedeutsam wäre es, hier die Frage zu stellen, welche Mitarbeitenden den Erfolg eines Unternehmens sichern können und über welche Kompetenzen sie dabei verfügen müssen. Nicht immer ist es der sinnvollere Weg, an Mitarbeitenden festzuhalten. Eventuell können sie anderswo optimal eingesetzt werden oder man begleitet sie bei einer neuen Arbeitssuche. Wichtig ist, nicht alle LehrerInnen und DirektorInnen über einen Kamm zu scheren und Alternativen anzubieten, die berufliche Flexibilität ermöglichen. Was kann jemand, der im Lehrberuf nicht langfristig sein Glück findet, beruflich noch tun? Die Möglichkeiten sind sehr beschränkt, aber mit persönlichem Engagement dennoch zu finden (Arbeit in anderen Erziehungseinrichtungen, Schulbuchverlage ...).

Immer wieder sind die Fragen zu stellen: Wo steht meine Bildungseinrichtung im Vergleich zu anderen? Wo liegen unsere Stärken und Schwächen? Zielorientiert muss es um die Stärkung der Stärken und das Schwächen der Schwächen gehen. Welche Mitarbeitenden helfen uns, Wettbewerbsvorteile zu gewinnen und/oder zu halten? Welche können für das Unternehmen die größten Chancen wahrnehmen und/oder die größten Gefahren abwenden? Wie gehen wir grundsätzlich mit neuen Mitarbeitenden um, und in welcher Form begleiten wir sie?

Cay von Fournier formuliert 10 Gebote für ein gesundes Unternehmen, die jede und jeden von uns zum Nachdenken anregen sollten:¹⁵

- | | |
|---------------------------------|------------------------|
| 1. Sei kreativ! | 6. Sei einfach! |
| 2. Biete echten Nutzen! | 7. Verbessere ständig! |
| 3. Sei mutig anders als andere! | 8. Stärke die Stärken! |
| 4. Investiere! | 9. Lebe mit Werten! |
| 5. Sei konsequent! | 10. Lebe in Balance! |

Im HRM geht in erster Linie darum, die richtigen Mitarbeitenden mit den richtigen Qualifikationen zur richtigen Zeit am richtigen Ort zu haben. Dadurch sollen Produktivität gesteigert, Interessen und Bedürfnisse der Mitarbeitenden berücksichtigt werden. Durch welche

Institutionen oder Personen dieser Teilbereich des Personalmanagements im Bildungssystem durchgeführt werden kann oder sollte, ist derzeit leider nicht einmal Diskussionsthema. Idealerweise müssten die zuständigen Mitarbeitenden der Pädagogischen Hochschule mit dem Landesschulrat und der Personalvertretung kooperieren. Zu den Aufgabengebieten des HRM zählen weiters die Personalentwicklung mit einem gewissen Maß an Anreizpolitik, Personalbeurteilung, Entlohnung (idealerweise mit variablen Vergütungssystemen), die Arbeitsorganisation, rechtliche und organisatorische Aspekte, das Kommunikationsmanagement und die Personalfreisetzung. Es wird einige Zeit in Anspruch nehmen, um den Boden für eine Bewegung in diese Richtung aufzubereiten. In unserer heutigen ‚Spaßgesellschaft‘ vermuten manche, dass es Aufgabe von Vorgesetzten ist, für den Spaß der Mitarbeitenden verantwortlich zu sein. Wer so denkt, ist als Führungskraft absolut fehl am Platz oder wird als MitarbeiterIn schwer enttäuscht werden. Personalentwicklung ist der Schlüssel zum Faktor ‚Mensch‘, zu seinen individuellen Fähigkeiten und Bedürfnissen, zu seiner Motivation und zu seinen Widerständen. Zur Personalentwicklung gehören alle Aktivitäten, die dazu beitragen, dass Mitarbeitende und Führungskräfte ihre Potenziale steigern und die gegenwärtigen und/oder zukünftigen Aufgaben und Anforderungen besser bewältigen können. Das bedeutet, dass Personalentwicklung im Bildungssystem über die klassische Seminarangebotspalette, die meist der Entscheidung der/s Einzelnen allein überlassen wird, hinausgehen muss. Dazu gehören u.a. auch Aus-, Fort- und Weiterbildung, Arbeit an Projekten, gezielte Erweiterung des Aufgabenbereiches, Laufbahn- und Karriereplanung unter dem Motto „Lernen ist wie Rudern gegen den Strom – wenn man aufhört, treibt man zurück.“¹⁶

Moderne Personalentwicklung sieht eine Gehaltsstruktur vor, die finanzielle Zulagen für LehrerInnen enthält, die in besonders schwierigen Klassen oder an besonders unattraktiven Orten oder Gegenden unterrichten, die Zusatzqualifikationen erworben haben oder besondere Lernerfolge der SchülerInnen vorweisen können. Den überlasteten DirektorInnen sollen AssistentInnen zur Seite stehen. Moderne Ausstattung von Schulen und ein eigener Arbeitsplatz für jede/n LehrerIn sind Voraussetzungen für ein gutes Arbeitsklima.¹⁷ Schulen sollen ihr Personal selbst auswählen können. In der Wirtschaft geht man davon aus, dass 80% dessen, was der/die BewerberIn in der neuen Aufgabe leisten muss, durch sorgfältige Personalauswahl zu sichern ist. Die fehlenden 20% können durch Personalentwicklung (Fort- und Weiterbildung, Förderung am Arbeitsplatz ...) erreicht werden. Diese Formel gelte auch für die Auswahl von LehrerInnen. Instrumente und Verfahren der Personalauswahl sollten die Kriterien der Objektivität, Reliabilität, Validität, Ökonomie und Akzeptanz erfüllen. Es können verschiedene Verfahren durchgeführt werden, die jeweils andere Vor- und Nachteile aufweisen.¹⁸

Kernziel der Personalauswahl ist die Identifizierung der Bestqualifizierten aus dem Kreis der BewerberInnen. Als bestqualifiziert gelten nicht diejenigen mit dem absolut höchsten Qualifikationsniveau, sondern solche, deren Qualifikationsprofil die höchste Deckungsgleichheit mit dem Anforderungsprofil der ausgeschriebenen Stelle aufweist. Es ist unumstritten, dass Über- ebenso kontraproduktiv ist wie Unterqualifizierung.

3.2 Ausarbeitung von Anforderungsprofilen – Öffentliche Ausschreibung freier Stellen

„Der Leiter hat eine Personalbedarfs- und Personalentwicklungsplanung zu erstellen.“¹⁹ Basierend auf dieser global formulierten Aufgabenstellung seien nachfolgend einige Überlegungen ausgeführt: Warum nutzen unsere Schulen nicht den Spielraum und reden mit? In wessen

Sinn kann es optimal sein, nur extern zu bestimmen, wer in welchem Team mitarbeiten darf/muss? Ist es nicht sinnvoll, die LeiterInnen der jeweiligen Schulen in die Auswahlprozesse mit einzubeziehen? Bernd Schilcher, aktueller Vorsitzender der ‚Schul-Expertenkommission des BMUKK‘, fordert, dass DirektorInnen selbst ihre LehrerInnen aussuchen und bestellen können.²⁰ In jedem Unternehmen entscheiden die zukünftigen Vorgesetzten über die Einstellung neuer MitarbeiterInnen. Damit ist Verantwortung für die zukünftige Qualität des Subsystems verbunden. Vor dem Suchen neuer Mitarbeitender sollte ein Anforderungsprofil erstellt werden: Welche Eigenschaften müssen zukünftige Mitarbeitende haben? Welche sollten sie haben?²¹ Der Ausarbeitung von Anforderungsprofilen muss ein allgemeines Verständnis für Personalmarketing vorausgehen. Folgende Komponenten bilden ein Ganzes: Image einer Organisation, Personalforschung, externes und internes Personalmarketing. Externes Marketing meint: Wie komme ich an geeignete Mitarbeitende heran? Hier gibt es den konkreten Vorschlag der Ausarbeitung von Anforderungsprofilen. Das interne Marketing erarbeitet Strategien, wie diese Mitarbeitenden auch gehalten werden können. Auch die Frage des Onboardings gehört in den Bereich des Personalmarketings. Ein konkreter Vorschlag in diesem Bereich lautet: Erstellung einer Mitarbeitendenmappe als besonderes Service (Vorstellung der Mitarbeitenden des Hauses, Umgangsformen, Kleidung, Besonderheiten, Kontaktadressen ...) und Begleitung durch das erste halbe Jahr ‚on board‘ durch zugeteilte MentorInnen.

Besetzungen von freien Posten müssen gezielt (und nicht nach Reihung und/oder Dienstalter ...) erfolgen. Grundlage jeder treffergenaue Personalauswahl ist eine sorgfältige Anforderungsanalyse. Dazu benötigt man Anforderungsprofile, die einen Teil der inhaltlichen Stellenbeschreibung darstellen. Stellenbeschreibungen sind gut für das Image einer Organisation. Warum verzichtet man bis heute darauf im Schulsystem? Hard-Skills (Ausbildungen, Berufserfahrungen, Weiterbildungen ...) und Soft-Skills (Teamfähigkeit, Lernbereitschaft, Kommunikationsfähigkeit, Selbstorganisation, Selbstbewusstsein ...) müssen definiert werden. Aus den Hard-Skills lassen sich die BewerberInnendaten zusammenfassen, die Soft-Skills erstellen die Eignungsdiagnose. Durch eine optimale Eignung von Mitarbeitenden steigen Treffsicherheit, Motivation, Engagement und Berufszufriedenheit, damit auch die Leistungen der LehrerInnen, was sofort Auswirkungen auf das Schulklima und die Leistungen der SchülerInnen hat.

Abgesehen von den Anforderungsprofilen muss eine Stellenbeschreibung auch die Tätigkeitsbeschreibung beinhalten. Es soll beschrieben werden, was genau getan werden muss, es geht nicht nur um den Fächerbedarf der Schule und den Unterricht als Kerngeschäft. Außerunterrichtliche Aufgaben, die sich aus Schulprofil, Schulprogramm, besonderen Erwartungen des sozialen Umfelds oder Partnerorganisationen ergeben, müssen dargestellt werden. Die Schulleitung sollte die Anforderungsanalyse nicht allein durchführen, sondern die im Kollegium vorhandenen Kompetenzen mit einbeziehen. Fünf Schritte sind nach Sassenscheidt bei der Anforderungsanalyse zu leisten.²² Ist das Personal-Profil bekannt, können zukünftige Mitarbeitende gezielt gesucht werden. Folgende Gesichtspunkte sind bei der Erstellung von Anforderungsanalysen zu beachten:

- ❖ Wahrzunehmende Aufgaben
Tätigkeiten und Aufgaben, die auf der ausgeschriebenen Stelle wahrgenommen werden sollen, werden benannt:
 - Klassenführung übernehmen
 - Aktive Mitarbeit an der Erstellung des Schulprogramms
- ❖ Situationsbeschreibung

Hier werden exemplarisch einige wichtige Aufgabenkontexte eingegrenzt:

- Aufgabe: Mitarbeit am Schulprogramm
- Situation: Treffen der Evaluationsgruppe alle 14 Tage nachmittags

❖ Erwartetes Verhalten

Hier werden exemplarisch erwünschtes und unerwünschtes Verhalten in der ausgeschriebenen Position geklärt:

- Aufgabe: Mitarbeit am Schulprogramm
- Situation: Treffen der Evaluationsgruppe alle 14 Tage nachmittags
- Erwünschtes Verhalten: Sachliches, diszipliniertes Diskutieren, Einbringen von Ideen, Beitragleistung zu effektiver Strukturierung und Ergebnissicherung, open mindset

❖ Unerwünschtes Verhalten

Rücksichtsloses Durchsetzen der eigenen Ideen, Monologisieren

❖ Zusammenfassung der Anforderungen

Nachdem sehr konkret Situationen und Verhaltensweisen geklärt wurden, dient der vierte Schritt wieder der Abstraktion. Die Ergebnisse der ersten drei Schritte werden zu Kompetenzen zusammengefasst. „Für eine erfolgreiche Bewältigung der wachzunehmenden Aufgaben sollten die BewerberInnen über hohe Fach- und Methodenkompetenz sowie über Teamfähigkeit verfügen.“²³

❖ Muss-Kriterien

Muss-Kriterien sind unverzichtbar, nicht kompensierbar und anhand der Bewerbungsunterlagen objektiv feststellbar, z. B.:

- Lehramt für VS/HS/PST/...
- Fächerkombinationen
- Keine Dienstvergehen

Soft Skills und Eigenvermarktung sind heute wesentliche Faktoren der Karriereentwicklung. Grundsätzlich versteht man darunter Eigenschaften, die sich auf den beruflichen Erfolg positiv auswirken. Ein kurzer Blick auf die notwendigen Soft Skills der unterschiedlichen Berufsgruppen ergibt ein interessantes Bild: Von angehenden AnwältInnen erwartet man ausgezeichnete Ausdrucksfähigkeit in Wort und Schrift, Rhetorik und Präsentation, während von ÄrztInnen soziale Kompetenz und vernetztes Denken erwartet werden. ManagerInnen sollen sicher auftreten und mit dem Personal gut umgehen können. Bundesbedienstete sollen belastbar, kreativ und bürgerInnenorientiert sein, während man von TechnikerInnen erwartet, dass sie ihre Tätigkeit anderen gegenüber kommunizieren können. Natürlich geht es in erster Linie immer um die fachliche Qualifikation, Soft Skills sollten daher weder überbewertet noch unterschätzt werden. Sie sind nicht unmittelbar messbar, aber spürbar.²⁴ Hier muss festgestellt werden, dass von LehrerInnen alle oben stehenden Soft Skills (selbstverständlich) erwartet werden.

Es kommt sehr stark auf Charakter, Kommunikationsfähigkeit, Motivation, Lernfähigkeit, Engagement an – auf Selfness, also die Fähigkeit, sich selbst zu kennen und realistisch einzuschätzen. Ob ein Mensch über solche Soft Skills verfügt, findet man aber nicht durch einen Bewerbungsbogen heraus – dieser ist oft professionell, aber geschönt gestaltet, nur durch alltägliche Praxis. Heute werden Laufbahnen durch Möglichkeiten ersetzt, Qualifikationen durch Talente, ‚Aus-Bildungen‘ durch Weiterlernen, ‚Stellen‘ durch Jobs. Es gibt keinen ‚Arbeitsplatz‘ als solchen mehr, vielmehr immer neue Herausforderungen. Genau das ist der Unterschied zur alten Arbeitswelt des Industriesystems, in dem alle abgesichert, aber auch zutiefst in Abhängigkeit gehalten wurden. Viele aber wollen am liebsten ganz schnell

dorthin zurück.²⁵

‚Recruiting‘ stellt ein sehr interessantes Thema dar. Momentan fehlt im Schulsystem ausgebildetes Fachpersonal in diesem Bereich. Zur Steigerung der Outputqualität an unseren Schulen muss möglichst rasch über das Einsetzen dieses Fachpersonals zur Recruitierung optimaler Mitarbeitender nachgedacht werden. Dieses Fachpersonal kann sowohl als eigene Abteilung arbeiten als auch den DirektorInnen an den Schulen bei der Personalsuche unterstützend zur Seite stehen, da verständlicherweise mit Widerstand gerechnet werden muss, wenn die Autonomie der Schulen diesbezüglich erweitert wird. In diesem neuen Aufgabengebiet liegt viel Verantwortung, die nicht jede/r tragen will. Trotzdem stellt diese Verantwortung eine wichtige Führungsaufgabe im Sinne des Qualitätsmanagements dar.

Nach dem Produktmarketing wurde die sogenannte AIDA-Formel auf die Mitarbeitendenwerbung übertragen. Nach diesem Modell sind bei der Formulierung und Gestaltung einer Anforderungsanalyse folgende Einzelziele zu beachten:

- ❖ A – Attention: Aufmerksamkeit erregen
- ❖ I – Interest: Interesse an der ausgeschriebenen Stelle erzeugen
- ❖ D – Desire: den Wunsch wecken, sich zu bewerben
- ❖ A – Action: Aufforderung, eine Bewerbung zu schicken/Kontaktaufnahme

AIDA ist ein Werbewirkungsprinzip. Es wurde 1898 von Elmo Lewis in einem Verkäufermarkt beschrieben. Das Stufenmodell enthält vier Phasen, die KundInnen durchlaufen sollen und die letztlich zu deren ‚Kaufentscheidung‘ führen sollen.

Es erscheint als sehr wesentlich, DirektorInnen Wissen in diesem für sie neuen Aufgabenbereich der Organisationsentwicklung zu vermitteln. Dazu zählen der Ablauf des gesamten Verfahrens sowie gezielte Informationen, beispielsweise Wissen bezüglich des Ablaufes eines Einstellungsinterviews und das Bescheidwissen über die Erstellung von Anforderungsprofilen. Ein Trend in der Personalentwicklung besteht darin, Führungskräfte als AssessorInnen einzusetzen, die Lern- und Umsetzungsprojekte der TeilnehmerInnen betreuen, oder Führungskräfte als Coachs, MentorInnen oder interne TrainerInnen einzusetzen.

3.3 Das Einstellungsinterview als mögliches Auswahlverfahren für die Schule: Kritische Betrachtung

Einer Stellenausschreibung folgen Bewerbungen.²⁶ Als Reaktion auf Bewerbungen soll möglichst rasch ein Termin für ein Gespräch (Einstellungsinterview) vereinbart werden. Ob diese Gespräche in Form von voll-, teil-, unstrukturierten oder verhaltensorientierten Interviews erfolgen sollen, obliegt den jeweiligen InterviewerInnen. Als Dauer eignet sich etwa eine Stunde pro Bewerbung.

Das Gespräch ist in den meisten Unternehmen nach wie vor das beliebteste und am häufigsten angewandte Auswahlverfahren. Das Interview dürfte somit bei schulischer Personalauswahl dem Kriterium der Akzeptanz genügen. Auch der Aufwand erscheint kalkulier- und zumutbar. Auswahlgespräche können dem Assessment-Center ebenbürtig sein, wenn sie strukturiert verlaufen.²⁷ Einstellungsinterviews sollen immer von einer Gruppe durchgeführt werden (Schulleitung, zugezogene ExpertInnen, Personalvertretung), dadurch können Urteilsfehler vermieden werden. Natürlich muss nach Abschluss des Verfahrens an alle BewerberInnen eine schriftliche Antwort bezüglich Aufnahme oder Ablehnung erfolgen, da jede/jeder den Anspruch auf Rückmeldung hat.²⁸

Strukturierte Interviews sind freien Interviews vorzuziehen, vor allem dann, wenn InterviewerInnen am Beginn der ‚Interviewkarriere‘ stehen oder eine Fülle von Interviews in kurzer Zeit durchgeführt werden müssen. Folgende Grundregeln sind zu beachten:

- ❖ Schaffung einer möglichst entspannten Atmosphäre
- ❖ Positiv beginnen
- ❖ Angemessene Lautstärke wählen
- ❖ Blickkontakt halten
- ❖ GesprächspartnerInnen mit dem Namen ansprechen
- ❖ Hoher Redeanteil der/des Interviewten
- ❖ Genaues aktives Zuhören: Zusammenfassen der Aussagen mit eigenen Worten, um zu klären, ob das Wesentliche verstanden wurde
- ❖ Kurz und einfach fragen
- ❖ Gezieltes Nachfragen und Konkretisieren
- ❖ Unangenehmes nicht erst am Gesprächsende ansprechen
- ❖ Gesprächsergebnis in ein oder zwei Sätzen zusammenfassen
- ❖ Auf positive Elemente des Gesprächs hinweisen
- ❖ Während bzw. unmittelbar nach dem Gespräch werden Aufzeichnungen gemacht

Zukünftige InterviewerInnen müssen über verschiedene Fragetypen und deren Bewertung Bescheid wissen. Kausale Fragestellungen haben andere Bewertungen als offene oder reflektierende Fragen. Mit welchen Fragestellungen erzeuge ich Stress, welche engen ein und welche Fragestellungen geben Raum für offene Worte? Wo sollen Fakten geklärt werden, ohne das Gesprächsklima zu belasten? Zu wissen, welche Fragen ich mit welchem Ziel wann einsetze, stellt ExpertInnenwissen dar. Daher dürfen DirektorInnen bei der Personalauswahl auf keinen Fall alleine gelassen werden.

3.4 Das Assessment-Center als mögliches Auswahlverfahren für die Schule: Kritische Betrachtung

Die KandidatInnen absolvieren verschiedene Übungen und meistern schwierige Situationen. Sie werden dabei von geschulten BeobachterInnen bewertet. Die Beobachtungen werden zu einer ‚Eignungsprognose‘ zusammengestellt. Dieses Verfahren verursacht sowohl Kosten für die Schulungen der BeobachterInnen als auch erheblichen Zeitaufwand. Sorgfältig konstruierte Assessment-Center sind objektiv, reliabel und erzielen hohe Trefferquoten (Validität).²⁹

Kernstücke des Assessment-Centers sind Übungsaufgaben: Selbstvorstellung der TeilnehmerInnen, Gruppendiskussionen mit und ohne Rollenvorgaben, Kurzvorträge und Präsentationen, Postkorb-Übungen (die eingehende Post muss bearbeitet und damit verbundene Entscheidungen müssen getroffen werden) und Rollenspiele. Diesen Übungen ist gemeinsam, dass die TeilnehmerInnen mit Situationen und Aufgaben konfrontiert werden, die ihnen vorher nicht bekannt sind und die sie in kurzer Zeit bewältigen müssen. Assessment-Center werden im Schulsystem derzeit noch selten eingesetzt.

Die Kultur der Schule muss sich allerdings ein wenig ändern, um Assessment-Center als akzeptiertes Instrument im Bildungssystem verstärkt einsetzen zu können. Um die Akzeptanz der Auswahlverfahren bei den BewerberInnen zu erhöhen und auch im Sinne eines bleibenden positiven Eindrucks sollten einige Punkte beachtet werden:

- ❖ Ablaufgeschwindigkeit (umgehende Eingangsbestätigung der Bewerbungsunterlagen,

schnelle Terminisierung der Gespräche, kurzfristige Übermittlung von endgültigen Entscheidungen)

- ❖ Transparenz der Selektion (Prozess, Verfahrensstand, Einblick in die gewählten Selektionsinstrumente, Feedback, Information zur ausgeschriebenen Stelle)
- ❖ Umgangsstil (Respekt, Schutz der Individualität und des Persönlichkeitsrechts)

3.5 Mitarbeitendegespräche

Die Einführung von Mitarbeitendengesprächen wird hier nicht genau ausgeführt, weil deren Einführung ja ohnehin schon in allen Schulen stattgefunden haben sollte und Mitarbeitendegespräche (in vielen Schulen) zu einem unersetzbaren Führungsinstrument geworden sind. Vertrauen zwischen Vorgesetzten und Mitarbeitenden stellt eine Grundvoraussetzung fruchtbarer Zusammenarbeit dar.

4 HRM-Zukunftsmusik: Ausblick auf mögliche weitere Schritte im Bildungssystem

„Wenn man Luftschlösser gebaut hat, muss man seine Arbeit daran nicht als vertan abschreiben. Luftschlösser gehören in die Luft. Nun errichte man darunter das Fundament.“ (Henry David Thoreau)³⁰

4.1 Einführung variabler Vergütungsmodelle

Die Einführung variabler Vergütungsmodelle wäre für viele DirektorInnen und LehrerInnen eine gute Möglichkeit zur Hebung der beruflichen Motivation. Es steht außer Frage, dass besondere Leistungen nicht nur mit finanziellen Mitteln belohnt werden können und sollen, aber eine gute Motivationsmöglichkeit stellen variable Vergütungssysteme in jedem Fall dar.

Vorteile für die MitarbeiterInnen:

- ❖ Besonderer Einsatz und Leistung zeigen direkte Auswirkungen auf das Einkommen, was zu höherer Zufriedenheit führt
- ❖ Einkommensentwicklungen, die über dem normalen Standard liegen, werden möglich
- ❖ Leistungen und Ergebnisse werden wichtiger als das Lebensalter oder die Verweildauer im Bildungssystem
- ❖ Aufgaben, Ziele und Kompetenzen müssen klar definiert werden, was positive Effekte mit sich bringt
- ❖ Individuelles Leistungsverhalten kann durch unterschiedliche Zielsetzungen berücksichtigt, dadurch kann besser auf die Stärken der Mitarbeitenden eingegangen werden
- ❖ Individuelles Zeitverhalten ist unabhängig von der Ergebnisreichung, die Zeitsouveränität für die Mitarbeitenden steigt

Vorteile für das Bildungssystem:

- ❖ Starre Vorrückungen werden durch variable Einkommensbestandteile ersetzt
- ❖ Der Erfolg des Unternehmens korreliert mit dem Einkommen der Mitarbeitenden, was dazu führt, dass das unternehmerische Denken tendenziell gefördert wird
- ❖ Gezielte Steuerung und Kontrolle der Leistungen werden ermöglicht
- ❖ Besonderer Einsatz kann auch finanziell anerkannt werden

- ❖ Gruppen-/Teamlösungen können gefördert werden, was einen wesentlichen Erfolgsfaktor darstellt
- ❖ Qualitätsdenken und ‚KundInnenorientierung‘ können gezielt gefördert werden
- ❖ Individuelles Leistungsverhalten wird durch individuelle Zielsetzungen gefördert

Nachteile variabler Entlohnung:

- ❖ Zusätzliche Kontrollmechanismen, zusätzlicher administrativer Aufwand
- ❖ Angst der Mitarbeitenden vor Einkommenseinbußen bei Zielverfehlungen
- ❖ Verunsicherung bei mangelhafter Information der Betroffenen
- ❖ Schlechte Zielvereinbarungen führen zu Problemen in der Bemessung variabler Einkommenskomponenten
- ❖ Enttäuschung von Erwartungshaltungen der Mitarbeitenden

Bevor variable Vergütungsmodelle im Bildungssystem eingeführt werden können, müssen die Führungskräfte des Systems gezielt in diesem Bereich geschult werden. Nicht nur die Vor- und Nachteile der variablen Vergütungssysteme, sondern auch die Vorgangsweise der Einführung derselben müssen vermittelt werden. Es stellen sich hier Fragen nach den Gesamtkosten und den TrägerInnen derselben.

4.2 Management by Objectives

Das Konzept des Management by Objectives (MbO) wurde um 1954 entwickelt. Nach dem reinen Konzept des MbO wird ein Unternehmen über vereinbarte Ziele geführt. Aus unternehmerischen Oberzielen leiten sich die Unterziele der Bereiche und Teams ab (top-down-Ansatz). Bottom-up werden die Einzelziele der Mitarbeitenden kumuliert und auf Passung zu den Unternehmenszielen geprüft. Zu erreichende Ziele werden gemeinsam mit den Mitarbeitenden (in Mitarbeitendengesprächen, die ein wichtiges Führungsinstrument darstellen) erarbeitet und vereinbart. Führen über vereinbarte Ziele delegiert die Verantwortung für die Zielerreichung an die Mitarbeitenden. Auf die richtige Zielformulierung einzugehen, würde aufgrund der Komplexität des Themas den Rahmen dieses Artikels sprengen.

4.3 Darstellung der Unternehmenskultur und Definition von Führungsrichtlinien

Fragestellungen, die das Verhalten, Denken und Auftreten der Mitarbeitenden sowie deren Werte, Normen und Verhaltensmuster, Gewohnheiten, Sprachregelungen und die Ausgestaltung des Schulstandortes betreffen, müssten im Sinne der Schaffung einer gemeinsamen Unternehmenskultur diskutiert werden. Es geht um Fragen wie: Wie kleiden wir uns? Wie sprechen wir uns an? Wie sieht der Informationsfluss aus? Wie sieht unsere Zusammenarbeit aus? Welcher Führungsstil wird gelebt? Wie kommen Entscheidungen zustande? Gibt es eine Konfliktkultur oder Unterstützung bei Konflikten? Darauf aufbauend, können Führungsrichtlinien formuliert werden:

- ❖ 3 bis 6 Orientierungspunkte für Vorgesetzte und Mitarbeitende: Wie geht man mit verhaltensauffälligen (z.B. suchtkranken, unpassend gekleideten) Mitarbeitenden um?
- ❖ Messung des Führungserfolges qualitativ und quantitativ: Krankenstandstage, Fluktuation von SchülerInnen und Mitarbeitenden, Arbeitsklima, Elternbeschwerden u.a.
- ❖ Richtschnur dafür, wie in Führungsfragen gehandelt werden soll, z.B. bei Diebstahl

Notwendigerweise muss sich jedes Unternehmen in diesem Zusammenhang mit den eingesetzten oder einzusetzenden Führungsinstrumenten und -grundsätzen auseinandersetzen.

Wie läuft Kommunikation? Welche Werte stehen am Papier und was läuft wirklich? Erkennen die einzelnen Mitarbeitenden, was sie für das Unternehmen Schule erreichen durch ihre Arbeit, ihr Mitwirken?

4.4 Retainment

Zufriedene Mitarbeitende erzielen größere Erfolge und bleiben dem Unternehmen treu. ‚Retainment‘ (Mitarbeitendebindung) heißt, qualifizierte Mitarbeitende durch die Gestaltung verschiedener positiver Reize zu gewinnen und zu halten. Da muss sich natürlich jedes Unternehmen die Fragen stellen: Was macht unser Unternehmen für Mitarbeitende und/oder BewerberInnen attraktiv? Was motiviert und bindet Mitarbeitende? In weiterer Folge geht es im Sinne einer Wertschätzungskultur auch darum, sich zu fragen, was das Unternehmen für das Gesundbleiben der Mitarbeitenden tun kann.

4.5 Einführung von ‚Krankenstandsrückkehrgesprächen‘

Eine einmalige, kaum wahrgenommene Möglichkeit ist das Führen von Krankenstandsrückkehrgesprächen. Was macht diese so sinnvoll? Ein persönliches Gespräch, in dem Fragen – Was macht Sie krank?, Was hat das mit Ihrer Arbeit zu tun?, Was können wir als Unternehmen dazu beitragen, dass es Ihnen besser geht? – thematisiert werden, bietet sich besonders in der sensiblen Zeit nach einer Krankheit an und sollte als Chance gesehen und genutzt werden. Eine mögliche Folge könnte sein, dass mehrere Mitarbeitende äußern, dass sie gerne an der Schule Gesundheitsprogramme einführen würden, die sowohl aktive Bewegung als auch Wissensvermittlung im Sinne der Gesunderhaltung der eigenen Person beinhalten können. Solches Eingehen auf die Mitarbeitenden setzt voraus, diese wirklich zu kennen und ernst zu nehmen, fördert das Teamdenken und die Gemeinschaft und hat dadurch Auswirkung auf Klima und Leistungen in der Schule.

4.6 Infragestellen von tradierten Konferenzen, Besprechungen und unverzichtbaren Protokollen

Es gibt zahlreiche Möglichkeiten, Mitarbeitende von tradierten Lasten zu befreien (zumindest hie und da!) und dadurch die Motivation zu steigern. Eine Möglichkeit kann das sogenannte ‚Story telling‘ sein, d.h. ohne fix vorgegebenen Ablauf und ohne das Führen eines Protokolls zusammen zu sitzen und zu reden. ‚Open space conferences‘ oder ‚Gehungen‘ und ‚Stehungen‘ statt ‚Sitzungen‘, ein ‚Zukunftscafe‘ oder ‚Zielspaziergänge‘, die das Gefühl des gemeinsamen Erreichens von Zielen sofort ermöglichen (z.B. einen Berggipfel, eine Haltestelle oder ein anderes nicht schulisches Ziel), sind nur einige wenige Möglichkeiten, da sind der Kreativität kaum Grenzen gesetzt.

4.7 Darstellung und Optimierung von Prozessabläufen

In der Schule gibt es viele immer wiederkehrende Prozesse, deren Veranschaulichung sehr hilfreich wäre, z.B. Organisation von Lehrausgängen, Wandertagen, Projektwochen ... Nicht nur neue KollegInnen wären dankbar, sich an solchen Prozessabläufen ‚anhalten‘ zu können. Außerdem stellen diese veranschaulichten Prozesse eine große Arbeitersparnis dar.

5 Zukunftstrends

Der aktuellen Hewitt Studie für den European Club for human resources³¹ ist zu entnehmen, dass kulturelle und organisatorische Veränderungen, Arbeitskräftemangel und notwendige Produktivitätssteigerungen die Arbeit der Jahre 2008 bis 2010 im Bereich ‚Human Resources‘ entscheidend beeinflussen werden. Als besonders wichtige Bereiche werden hervorgehoben: demografischer Wandel, Work-Life-Balance, neue Kompetenzen und Due Dilligence. Weiterhin muss es um nachhaltiges Talente-Management, effektive Organisation, Performancemanagement, Führungskräfteentwicklung und die Verbesserung der Mitarbeitendenzufriedenheit und des Mitarbeitendenengagements gehen. Als besonders wichtig wird eine Verlinkung des Schulsystems mit anderen Systemen im In- und Ausland (z.B. Kirche, Wirtschaft, Politik, Wissenschaft) angesehen, z.B. durch Zusammenarbeit und Austausch der Personen dieser Systeme oder inhaltliches Zusammenarbeiten.

Blickt man mit den Augen von Matthias Horx in einem ‚Future Briefing‘ auf die Lernwelt im Jahr 2025³², so zeigt sich: Im Jahr 2010 ist der Begriff der Ausbildung wahrscheinlich abgeschafft. Lernzyklen erleben wir bis ins hohe Alter in einem kontinuierlichen Wechsel von Beruf und Lernen. Bildungsabschlüsse sind keine ‚Abschlüsse‘ mehr, sondern ‚Anschlüsse‘ an neue Qualifikationen. Im Schulsektor wird ein breites Spektrum privater ‚Erkenntnisschulen‘ konkurrierend einem staatlichen Sektor gegenüberstehen. Staatliche Schulen haben weitgehend Autonomie und erweisen sich im neuen Bildungswettbewerb durchaus als konkurrenzfähig. Folgendermaßen könnte ein Stundenplan 2020 aussehen:

- ❖ *Gobal Lifestyle*: Vom Kibbuz zum molekularen Bürgerkrieg. Warum der Nahostkonflikt auch heute noch unlösbar erscheint. Große Aula, mit Filmvorführungen, Rollenspielen und Gästen aus Israel und Palästina.
- ❖ *Multiglauben*: Wer glaubt an Gott, wer an Geister, wer an wen und warum? Ganztägiger Intensivkurs in der kleinen Kirche im Ort. (Bitte warme Decken als Meditationsunterlage mitbringen!)
- ❖ *Mediatik*: Teil 3 unseres Kurses verbindet Bildsprache mit Musik. Im Computerraum, bitte mit aktivem Virenschutz!
- ❖ *Selbstwert/Selbstwandel*: Tools fürs Coolsein, Angstüberwinden und Bescheidenheit. Von unserem Gastlehrer Dr. Smith aus Amerika. In Englisch.
- ❖ *Liebeskunst*: Übe Anmache, Schüchternheit und die Frage sexueller Treue. Bei schönem Wetter im Park, keine Paare!
- ❖ *Techno-Edge*: Wie konstruiere ich eine Zeitmaschine? Im Technischen Museum mit dem Design-Entwicklungschef von General Car Unlimited.
- ❖ *Konsumkompetenz*: Heute Supermarkt-Ergonomie und Markenkulte am Beispiel der Kaufsituation. Die TeilnehmerInnen werden gebeten, 100 Euro echten Geldes für diesen Kurs zu opfern. Im örtlichen Einkaufszentrum.
- ❖ *Bodywork*: Ein Tag der Körperexploration. Diesmal: Der Zusammenhang zwischen Bewegung und Ernährung. Mit einem selbst gemachten Buffet und körperlichen Grenzerfahrungen. (Turnkleidung mitbringen. Nur für SchülerInnen ohne Allergien und Herzrhythmusstörungen.)

Anmerkungen

1 Französisch: la ressource, „Mittel, Quelle“, von lat. resurgere, „hervorquellen“.

- 2 Nach <http://de.wikipedia.org/wiki/Ressource#.C3.96konomie>, 5. 4. 2008.
- 3 Vgl. E.Ribolits: Humanressource – Humankapital, in: A.Dzierbicka/A.Schirlbauer: Pädagogisches Glossar der Gegenwart. Von Autonomie bis Wissensmanagement, Wien 2006, S.136.
- 4 Vgl. J.Bakic: Qualitätsmanagement, in: A.Dzierbicka/A.Schirlbauer, .a.O., S.219f.
- 5 Vgl. exemplarisch A.Salcher: Motivierte Lehrer werden als Störfaktor gesehen, Die Presse, 7. 4. 2008, S.8.
- 6 Vgl. O.Kadlecek/E.Schmidt: Interim Management. Brach liegende Ressourcen, Die Presse, 1. 3. 2008, K5..
- 7 Vgl. D.Mathis: Die wichtigste Ressource. Personal-Controlling. Warum Mitarbeiter mehr sind als eine Kostenstelle, Die Presse, 15. 3. 2008, K22.
- 8 Vgl. T.Peters/R.Waterman: Auf der Suche nach Spitzenleistungen. Was man von den bestgeführten US-Unternehmen lernen kann, Landsberg 1996, S.276.
- 9 Vgl. a.a.O., S.277.
- 10 Vgl. J.Bauer: Lob der Schule. Sieben Perspektiven für Schüler, Lehrer und Eltern, S. 43f., Hamburg 2007.
- 11 Vgl.B.Leutwyler: Leistungsanreize als Stimulus. Personalentwicklung in einem Teacher Advancement Program, in: journal für schulentwicklung (11) 4/2007, S.45–52.
- 12 Frei zitiert. Der Satz gilt als „Scholastische Pragmatik“. Vgl. auch <http://avsweb.sachsen.de/CONTENT/wissen/Projekte/SMK/becker.pdf>, 4. 8. 2008.
- 13 Frei zitiert.
- 14 Vgl. das ‚KISS-Prinzip‘ in: <http://de.wikipedia.org/wiki/KISS-Prinzip>, 4. 8. 2008.
- 15 Vgl. C.v. Fournier: Die 10 Gebote für ein gesundes Unternehmen. Wie Sie langfristigen Erfolg schaffen, Frankfurt 2005.
- 16 Frei zitiert. Das geflügelte Wort wird in vielfältiger Zitierung verwendet und Lao-Tse (Laotse, Laozi) zugeschrieben, vielfach jedoch auch Benjamin Britten.
- 17 Vgl. J.Bauer, a.a.O., S.115.
- 18 Vgl. H.Sassenscheidt: Personalauswahl schulgenau, in: H. und H.Buchen/G.Rolff (Hg.): Professionswissen Schulleitung, Weinheim 2006, S.648f.
- 19 Landeslehrerdienstrechtgesetz 1984, § 32(5).
- 20 Vgl. B.Schilcher: Experten fordern einheitliches Lehrerrecht, in: Die Presse, 10. 4. 2008, S.3.
- 21 Vgl. E.Küchle: Menschenkenntnis für Manager. Der Schlüssel zum anderen, Frankfurt 1991, S.181.
- 22 Vgl. H.Sassenscheidt, a.a.O., S.652f.
- 23 H.Sassenscheidt, a.a.O., S.653.
- 24 Vgl. G.Renner: Was Soft Skills wirklich sind, und wer sie braucht, in: Die Presse, SS 2008, UNI LIVE, XIII.
- 25 Vgl. M.Horx: Glückliches Österreich, Wien 2006, S.65f.
- 26 Gestaltung und Organisation von Stellenausschreibungen wären es wert, einen eigenen Artikel zu schreiben!
- 27 Vgl. H.Sassenscheidt, a.a.O., S.649f.
- 28 Vgl. a.a.O., S.671.
- 29 Vgl. a.a.O., S.649.
- 30 Frei zitiert nach http://www.horx.com/Zukunftstexte/Im_Uebergang.pdf, S.5, 4. 8. 2008.
- 31 3rd European HR-Barometer. Trends und Perspectives 2008–2010. Vgl. <http://www.hewittassociates.com/Int/EU/de-DE/AboutHewitt/Newsroom/PressReleaseDetail.aspx?cid=4826>, 4. 8. 2008.
- 32 Vgl. M.Horx: Wie wir leben werden. Unsere Zukunft beginnt jetzt, Frankfurt 2006, S.77f.

*Petra Heißenberger, Mag. Dr., Dipl.-Päd.,
Erziehungswissenschaftlerin, Mitarbeiterin im Department
'Bildungsmanagement' an der PH NÖ, Human Ressource
Managerin*