



Umsetzung Volksschulgesetz

Handreichung
Personalführung – Personalentwicklung



Inhaltsübersicht

Einleitung	3
Führung	4
Struktur- und Kulturwandel.....	4
Gestaltung von Beziehungen.....	4
Rechtlicher Kontext	5
Aufgabenteilung zwischen Schulpflege und Schulleitung.....	5
Arbeit – Lebensphasen – Gesundheit	7
Die Bedeutung von Arbeit	7
Arbeit und Lebensphasen	7
Arbeit und Gesundheit	8
Personalführung konkret	9
Personalentwicklung, Teamentwicklung und Organisationsentwicklung	9
Der Personalprozess im Überblick.....	10
Personalgewinnung.....	10
Personalentwicklung, Beurteilung und Honorierung als zyklischer Prozess.....	11
Beendigung des Arbeitsverhältnisses.....	15
Schwierige Situationen	16
«Widerstand».....	16
Konflikte	16
Beeinträchtigungen bei der Berufsausübung/ Berufspflichtverletzungen	17
Literaturnachweis	19



Impressum

**Umsetzung Volksschulgesetz
Handreichung Personalführung –
Personalentwicklung**

Herausgeberin

Bildungsdirektion Kanton Zürich
Volksschulamt,
unter Mitarbeit von:

C. Böckelmann PHZH, M. Stopper PHZH

Gestaltung und Produktion

raschle & partner, www.raschlepartner.ch

**Diese Broschüre ist Teil des Ordners
«Umsetzung Volksschulgesetz 2».**

Bezugsadresse:

Lehrmittelverlag des Kantons Zürich
Räffelstrasse 32, Postfach, 8045 Zürich
Telefon 044 465 85 85
www.lehrmittelverlag.com

1. Auflage Oktober 2007

© Bildungsdirektion Kanton Zürich



Einleitung

In geleiteten Schulen ist die Personalführung Teil des Führungsauftrages der Schulleitung. Diese ist schulnah, verfügt sowohl über eine Führungs- als auch über eine pädagogische Ausbildung und gewährleistet somit eine intensive Form von Personalführung. Dies ist eine Chance für die Personalentwicklung und damit auch für die Schulentwicklung.

Mit dem Einsetzen von Schulleitungen verändert sich die bisherige Rolle und Funktion der Schulpflege. Damit die Führung in geleiteten Schulen gelingt, müssen die Aufgaben, Verantwortungen und Kompetenzen zwischen Schulpflege und Schulleitung im Bereich der Personalführung aufeinander abgestimmt werden.

Personalentwicklung ist ein zentraler Aspekt der Personalführung. Personalführung ohne Berücksichtigung von Personalentwicklung ist kaum wirkungsvoll. Personalentwicklung soll die Lehrpersonen darin unterstützen, ihr Potenzial auszuschöpfen und trägt damit zur Qualitätsentwicklung der Schule bei.

Es gibt im Bereich Personalführung und -entwicklung viele Instrumente und Vorgehensweisen. Daher ist es wichtig, zwischen Führungsfunktionen zu unterscheiden, bei denen bestimmte Instrumente eingesetzt werden **müssen** (z. B. Mitarbeitendenbeurteilung und Mitarbeitendengespräche) und solchen, bei denen Instrumente situativ entsprechend der Entwicklung und der Ressourcen der einzelnen Schule und ihrer Mitarbeitenden eingesetzt werden **können**. Besonders bei der Personalentwicklung sollen die Entwicklungsziele und Schwerpunkte der Schule im Auge behalten werden, da die Schulentwicklung wesentlich von den persönlichen Möglichkeiten aller Mitarbeitenden abhängt.

Kunst ist also nicht, möglichst viele Instrumente einzusetzen, sondern die richtigen zum richtigen Zeitpunkt. Die vorliegende Handreichung ist entsprechend zu verstehen. Nutzen Sie die beschriebenen Massnahmen und Instrumente als Fundgrube aus der Sie auswählen können.

Diese Handreichung richtet sich an die Schulleitenden. Da die Aufgaben der Schulpflege und der Schulleitung im Bereich der Personalführung eng verknüpft sind, wird sie auch den Mitgliedern der Schulpflege zur Lektüre empfohlen.

Führung

Struktur- und Kulturwandel

Die Einführung von Schulleitungen verändert die Führungsstrukturen: In den Schulen wird eine formal legitimierte Führungsrolle mit einem entsprechenden Status geschaffen. Der Rollen- und Statuswechsel betrifft dabei nicht nur diejenigen, welche neu in eine Führungsrolle wechseln, sondern auch alle anderen, die neu die Rolle von Geführten zugewiesen erhalten.

Viele Schulen sind diesen Weg in den letzten Jahren bereits erfolgreich gegangen, andere wiederum befinden sich mitten in diesem Prozess und weitere stehen am Anfang des Struktur- und Kulturwandels.

Verbindliche Führungsstrukturen können individuell und institutionell entlastend wirken, indem für viele Situationen grundsätzlich klar geregelt ist, wer welche Rolle und Funktion hat. Der Bedarf an immer wieder neuen Aushandlungsprozessen für einzelne Entscheidungen reduziert sich.

Der Strukturwandel verändert die Kultur nicht unmittelbar. Die Kultur gründet auf einem System von verankerten Wertvorstellungen, Verhaltensnormen sowie Denk- und Handlungsweisen, welches das Verhalten aller Mitarbeitenden prägt. Ein Kulturwandel braucht Zeit, weil er ein langfristiges prozesshaftes Geschehen ist.

Diese Feststellung ist für die Schulleitenden besonders bedeutsam, weil im Schulfeld Führung generell noch eher ein «kulturfremdes» Element darstellt. Die Frage, welche Art von Führung eine Lehrperson als Spezialistin und Fachperson braucht, wird kontrovers diskutiert. Die Kultur von Lehrenden wird zum Teil als unvereinbar mit Leitung und organisationaler Steuerung beschrieben. Der Kulturwandel dürfte von den Lehrpersonen umso stär-

ker erlebt werden, je mehr die Führung in den pädagogischen Bereich eingreift. In Bezug auf Führung im Bereich der administrativen Schulorganisation, welche im Rahmen der vorliegenden Handreichung nicht näher beschrieben wird, dürfte sich der Kulturwandel hingegen sehr viel einfacher vollziehen.

Die Führung und Gestaltung der Zusammenarbeit wird zu einem zentralen Thema in der Volksschule. Schulprogrammarbeit ist ohne entsprechende Personalführung in den einzelnen Schulen nicht zu leisten. Personalentwicklung ist ohne Personalführung nicht zu denken. Eine institutionalisierte Kooperation unter Lehrpersonen in Bezug auf die Qualitätsentwicklung des Unterrichts ist ohne Führung nicht zu haben.

Gestaltung von Beziehungen

Führung nimmt Einfluss auf das Verhalten anderer Personen. Dabei setzt Führung Personen voraus, die geführt werden können bzw. sich führen lassen und eine Person, welche die Rolle hat, zu führen und dies auch tut. Diese Feststellung ist vor dem Hintergrund des notwendigen Kulturwandels nicht banal.

Es gibt keine bestimmten Persönlichkeitsmerkmale, welche jemand aufweisen sollte, um eine erfolgreiche Führungskraft zu sein. Es gibt auch nicht einen bestimmten Führungsstil, der besonders zum Führungserfolg beiträgt. Es ist auch nicht so, dass sich bestimmten Situationen bestimmte Führungsstile zuordnen lassen, welche dann zu Erfolg führen. Führung ist vielmehr ein komplexer sozialer Prozess, der nicht einseitig von der Führungsperson gestaltet wird. Führung ist eine Beziehung zwischen Führungsperson und Geführten und findet immer in einer bestimmten Situ-

ation statt. Damit gibt es keine «Führungsrezepte» und Führung muss sich täglich aufs Neue herstellen.

Die Gestaltung der Aufbau- und Ablauforganisation einer Schule und die damit zusammenhängenden Regeln beeinflussen und ersetzen zum Teil die direkte interaktive Führung. Man spricht hier von struktureller Führung. Interaktive Führung kann an Verbindlichkeit gewinnen, wenn sinnvolle allgemeine Regeln sie strukturgebend unterstützen. Strukturelle Führung kann die direkte Interaktion aber niemals ersetzen, da Regeln immer interpretiert werden müssen und Führungssituationen gerade auch im Umfeld der Schule individuell zu gestalten sind.

Führungspersonen müssen mit Widersprüchen leben, aus denen es keinen eindeutigen und gesicherten Ausweg gibt. Führen erfordert Kompromisse zwischen Alternativen, die jeweils beide unverzichtbar sind. Entsprechend spricht man von Führungsdilemmata. Die nebenstehende Tabelle zeigt einige Beispiele.

Führen bedeutet, Führungsdilemmata als Spannungsfelder zu verstehen, in denen immer wieder neu ein geeigneter Weg gesucht werden muss. Sich auf einen Aspekt festzulegen und den anderen auszublenzen führt nicht zum Ziel.

Gleichbehandlung aller (Fairness, Gerechtigkeit, keine Bevorzugungen und Vorrechte)	↔	Eingehen auf den Einzelfall (Rücksichtnahme auf die Besonderheiten der oder des Einzelnen, Aufbau persönlicher Beziehungen)
Distanz (hierarchische Überlegenheit, Statusbetonung)	↔	Nähe (Betonung der Gleichberechtigung, Kollegialität, Einfühlung)
Fremdbestimmung (Lenkung, Reglementierung, Überwachung der Mitarbeitenden)	↔	Selbstbestimmung (Autonomie, Handlungs- und Entscheidungsspielräume und Selbständigkeit zulassen)
Spezialisierung («Fachmann» sein, um bei Sachproblemen kompetent entscheiden zu können)	↔	Generalisierung (einen allgemeinen Überblick und keine Detailkenntnisse haben, Zusammenhänge sehen)
Aktivierung (antreiben, drängen, motivieren, begeistern)	↔	Zurückhaltung (sich nicht einmischen, Entwicklung abwarten)
Zielorientierung (lediglich Ziele oder Ergebnisse vorgeben und kontrollieren)	↔	Verfahrensorientierung (Die «Wege zum Ziel» vorgeben und kontrollieren)

Führungsdilemmatas nach Neuberger 2002

Rechtlicher Kontext


Für Anstellungen an der zürcherischen Volksschule gilt das öffentliche Personalrecht. Die Anstellungsbedingungen sind kantonal und damit einheitlich geregelt und lassen – mit wenigen Ausnahmen, welche in den Erlassen explizit genannt sind – keinen Raum für die Anwendung von privatrechtlichen Bestimmungen.

Das Personalrecht für die kantonal angestellten Lehrpersonen ist in verschiedenen Rechtserlassen zu finden:

- Gesetz über das Arbeitsverhältnis der Lehrpersonen an der Volksschule (Lehrerpersonalgesetz, LPG) LS 412.31
- Lehrpersonalverordnung (LPVO) LS 412.311
- Gesetz über das Arbeitsverhältnis des Staatspersonals (Personalgesetz, PG) LS 177.10
- Personalverordnung (PVO) LS 177.11
- Vollzugsverordnung zum Personalgesetz (VVO) LS 177.111
- Statuten der Versicherungskasse für das Staatspersonal LS 177.21

Für die kommunal angestellten Lehrpersonen gilt das Anstellungsrecht der jeweiligen Schulgemeinde, welche ein eigenes Anstellungs- und Lohnreglement erlassen kann. Überall dort, wo die Schulgemeinde nichts regelt, gilt gemäss §72 Gemeindegesetz (LS 131.1) das öffentliche Personalrecht sinngemäss, d.h. die Vorschriften für die kantonalen Angestellten (PG, PVO, VVO). Bei Lehrpersonen ist die subsidiäre Anwendung des öffentlichen Personalrechts nicht in allen Punkten sinnvoll. Es ist zweckmässiger, wenn die Schulgemeinde ausdrücklich auf das kantonale Lehrpersonalrecht (LPG und LPVO) verweist, welches seinerseits auf das öffentliche Personalrecht verweist (§2 LPG).


Selbstverständlich sind sowohl bei den kantonalen, als auch bei den kommunalen Angestellten immer auch die übergeordneten Bestimmungen des Bundesrechts zu beachten, wie z.B. die Bundesverfassung oder das Gleichstellungsgesetz. Bei der Personalführung im Schulbereich ist

auch auf die «Grundsätze des staatlichen Handelns» zu achten (vgl.  Beiblatt A).

Die Broschüre des Volksschulamtes «Das Personalrecht der Volksschule im Kanton Zürich» (überarbeitete Version 2007) hilft eine Übersicht über die wichtigsten Erlasse zu gewinnen.

Über die Frage, wie Personaldossiers geführt werden, gibt  Beiblatt G Auskunft.

Aufgabenteilung zwischen Schulpflege und Schulleitung

Die Zürcher Volksschule kennt verschiedene Führungsebenen und es ist wichtig, dass die Aufgaben, Kompetenzen und Verantwortlichkeiten zwischen Kanton, Schulpflege und Schulleitung gut aufeinander abgestimmt sind. Dies gilt ganz besonders auch für die Personalführung. Einen Überblick über die Zuständigkeiten enthält  Beiblatt E der Handreichung «Geleitete Schulen».



Im Wesentlichen besteht folgende Aufgabenteilung beziehungsweise Rollenzuweisung:

Kanton

Der **Kanton** entscheidet über die Zuteilung der personellen Mittel (Anzahl Vollzeiteinheiten pro Gemeinde) und über die Zulassung, Ausbildung und LohnEinstufung der Lehrpersonen und Schulleitenden. Er prägt mit seiner Personalpolitik die Haltung und die grundlegende Ausrichtung in der Personalführung (§5 PG).

Schulpflege

In den Verantwortungsbereich der **Schulpflege** fällt im personellen Bereich die Anstellung, Beurteilung, Aufsicht und Entlassung der Lehrpersonen und der Schulleitung (§42 Abs. 3 VSG). Sie ist für die Personalführung und -entwicklung der Schulleitung zuständig. Als Verantwortliche für die Schulen ihrer Gemeinde gibt sie vor, wie sie sich die Personalführung und Personalentwicklung vorstellt. Die Schulpflege erlässt in Zusammenarbeit mit der Schulleitung Reglemente (beispielsweise für die Weiterbildung) und Stellenbeschreibungen und regelt unter Wahrung der gesetzlichen Vorgaben die Kompetenzen der Schulleitung. Um dieser ein gutes Instrumentarium für die Personalführung zur Verfügung zu stellen, wird empfohlen, auch Ent-

scheidungskompetenzen zu delegieren – für die Weiterbildung der Lehrpersonen also zum Beispiel auch die Finanzkompetenzen. Damit die Schulpflege ihre Aufsichtspflicht über die Lehrpersonen wahrnehmen kann, muss sie klar stellen, welche Informationen sie zu welchem Zeitpunkt von der Schulleitung erwartet. In regelmässigen Führungsgesprächen mit den Schulleitungen unterstützt sie diese bei der direkten Personalführung und nimmt ihrerseits ihre Aufgabe in der Personalführung und -entwicklung der Schulleitung wahr.

Schulleitung

Die **Schulleitung** ist zuständig für die Personalführung im laufenden Betrieb. Sie wirkt bei der Aufsicht über die Lehrpersonen sowie bei Personalentscheiden mit, führt Mitarbeitendengespräche und ist an der Mitarbeitendenbeurteilung durch die Schulpflege beteiligt (§44 Abs. 2 lit. a Ziff. 1–3 VSG). In diesem Zusammenhang besucht sie jährlich mindestens einmal den Unterricht der Lehrpersonen (vgl. Richtlinien zur Mitarbeiterbeurteilung für Lehrpersonen der Volksschule vom 10. Juli 2006). Als Vorgesetzte ist sie den Lehrpersonen gegenüber weisungsberechtigt. Im Rahmen der Kompetenzregelung in der Gemeinde kann sie, sofern ihr dies die Schulpflege delegiert, Weiterbildungen bewilligen und bezahlen

Urlaub bis zu einer Woche gewähren sowie wesentliche Teile des Anstellungsprozesses von Lehrpersonen gewährleisten. Im Zusammenhang mit der Erfüllung des Berufsauftrages der Lehrpersonen (§18 LPG) ist die Schulleitung berechtigt, Lehrpersonen zur Teilnahme an schulinternen Anlässen, Weiterbildungen und Konventen zu verpflichten (§21 LPG). Sie muss dabei jedoch die persönliche Situation vor allem von Teilzeitarbeitenden berücksichtigen (→ Regelung betr. teilzeitangestellte Lehrpersonen, Berufspflichten/Teilnahme an der Schulkonferenz und anderen Sitzungen).

 www.volksschulamt.zh.ch

 Downloads

Arbeit – Lebensphasen – Gesundheit

Die Bedeutung von Arbeit

Arbeit nimmt in unserem Leben einen hohen Stellenwert ein. Sie dient nicht nur der Existenzsicherung, sondern erfüllt auch eine Reihe von psychosozialen Funktionen¹:

Entwicklung von Kompetenzen

Durch die Bewältigung von Arbeitsaufgaben erwerben wir Fähigkeiten und Kenntnisse. Zugleich erwerben wir das Wissen um diese Fähigkeiten und Kenntnisse, also ein Gefühl für unsere Handlungskompetenz. Bietet uns unsere Arbeit viele Gelegenheiten, herausfordernde Tätigkeiten auszuüben, ist unser Kompetenzzuwachs am grössten. Überfordert oder unterfordert uns die Arbeit sehr oft, dann können Kompetenzen auch verkümmern. Es gibt keine Arbeit, die uns immer ideal herausfordert. Personalentwicklung hat unter anderem das Ziel, die Abstimmung zwischen vorhandenen Kompetenzen und den Arbeitsaufgaben zu verbessern.

Entwicklung von Identität und Selbstwertgefühl

Die Erfahrung, die zur Beherrschung der Arbeit notwendigen Kenntnisse und Fähigkeiten zu besitzen sowie vor allem auch unsere Berufsrolle im Allgemeinen, bilden eine wesentliche Grundlage für die Entwicklung von Identität und Selbstwertgefühl. Wir sind «jemand» durch Arbeit. Wird ein Berufsstand in der Öffentlichkeit als Ganzes abgewertet, hat dies entsprechend negative Folgen für die persönliche Identität der einzelnen Berufstätigen.

Zeitstrukturierung

Arbeit strukturiert unseren Tages-, Wochen- und Jahresablauf und die gesamte Lebensplanung. Sie gibt uns eine Ord-

nung, an der wir uns orientieren können. Fällt Arbeit weg, entsteht leicht das Gefühl, dass uns die Zeit einfach «zerrinnt». Da ein Teil der Arbeit von Lehrpersonen zeitlich nicht von aussen strukturiert wird (vor allem Vor- und Nachbereitung des Unterrichts), müssen sie hier selber Ordnung schaffen, was eine nicht zu unterschätzende Herausforderung darstellt.

Ermöglichung von Kooperation und Kontakt

Viele berufliche Aufgaben können nur in Zusammenarbeit mit anderen Menschen ausgeführt werden. Dies bildet eine wichtige Grundlage für die Entwicklung kooperativer Fähigkeiten und schafft ein wesentliches soziales Kontaktfeld. Im Lehrberuf sind die Zusammenarbeitsmöglichkeiten im Bereich der Unterrichtstätigkeit noch gering ausgebildet. Damit fehlt hier zum Teil eine wichtige Funktion, welche bei anderen Erwerbstätigkeiten durch die Berufstätigkeit abgedeckt wird.

Soziale Anerkennung

Durch die eigene Leistung in der Arbeit sowie durch die Kooperation mit anderen erfahren wir soziale Anerkennung, die uns das Gefühl gibt, einen nützlichen Beitrag für die Gesellschaft zu leisten. Feedbacks sind ein wichtiges Element, welche diese Funktion stärken.

Wie wichtig die psychosozialen Funktionen der Arbeit sind, wird deutlich, wenn der Arbeitsplatz durch Konflikte als bedroht erlebt wird, wenn in Aussicht steht, dass Stellen eingespart werden müssen oder gesundheitliche Probleme eine Arbeitstätigkeit im bisherigen Ausmass in Frage stellen. In der Personalführung muss entsprechend sensibel mit diesen Themen umgegangen werden.

Arbeit und Lebensphasen

Arbeit kann je nach Lebensphase eine unterschiedliche Bedeutung haben.

Für jüngere Lehrpersonen kann es wichtig sein, sich mit viel Engagement im Team eine Position zu erarbeiten oder der Beruf kann eher nebensächlich sein, weil eine Stelle nur auf Zeit angenommen wird und zum Beispiel noch Pläne für grössere Reisen bestehen. In Phasen, in denen es im familiären Bereich kleine Kinder oder pflegebedürftige Eltern zu betreuen gibt, kann der Beruf an Bedeutung verlieren und die damit verbundenen Fragen in den Hintergrund treten. Nach Phasen grossen beruflichen Engagements kann im mittleren Erwachsenenalter die Frage nach neuen beruflichen Perspektiven an Bedeutung gewinnen und die subjektive Bewertung der aktuellen Arbeitstätigkeit beeinflussen. Ältere Lehrpersonen können sich noch einmal besonders aktiv um die Berufstätigkeit bemühen, weil andere Verpflichtungen im Leben zurückgegangen sind oder sie können ihr Engagement bereits einige Jahre vor der Pensionierung zurück nehmen.

Das Privatleben der Lehrpersonen macht vor der Schultüre nicht Halt, genauso wie die Themen der Arbeit ins Privatleben hinein getragen werden. Es macht zum Beispiel wenig Sinn, Lehrpersonen zu umfangreichen Weiterbildungen zu drängen, wenn dies nicht zu ihrer gesamten Lebenssituation passt. Auch kann die Ursache für einen Rückzug aus Teamaktivitäten in privaten Belastungssituationen liegen und muss nicht etwas mit der schulinternen Beziehungsdynamik zu tun haben. In der Personalführung müssen diese Zusammenhänge mitgedacht

¹ vgl. Semmer&Udris, 2004

werden. Es kann auch Sinn machen, sie vorsichtig anzusprechen, da es wichtig ist, dass sich Rückzugssituationen im Arbeitskontext nicht überdauernd etablieren. Dabei ist aber zu berücksichtigen, dass alle Arbeitnehmenden das Recht haben, ihr Privatleben für sich zu behalten und nicht im Rahmen der Arbeit zu thematisieren.

In den nächsten Jahrzehnten zeichnet sich im Zusammenhang mit einem anhaltenden Geburtenrückgang und einer steigenden Lebenserwartung eine demografische Alterung der Bevölkerung ab. Damit wird der Anteil älterer Arbeitnehmender steigen. In diesem Zusammenhang ist die Feststellung wichtig, dass es nach heutigem Forschungsstand zwischen Alter und Arbeitsfähigkeit keinen generellen Zusammenhang gibt. Im Gegensatz zur weit verbreiteten Ansicht, dass mit zunehmendem Alter die Lernfähigkeit und Intelligenz kontinuierlich abnehmen, zeigen Untersuchungen, dass bis über das übliche Ende der beruflichen Tätigkeit hinaus keine generelle biologisch verursachte Beeinträchtigung der Lernfähigkeit feststellbar ist². Im Vergleich zu den sehr grossen Unterschieden zwischen Menschen in der gleichen Altersgruppe, erscheinen die Unterschiede zwischen den verschiedenen Altersgruppen als gering. Das Alter selber hat einen eher kleinen Aussagewert, wenn es darum geht, eine Einschätzung bezüglich der Arbeitsfähigkeit einer bestimmten Person zu machen.

Nimmt das Leistungspotenzial bei älteren Arbeitnehmenden trotzdem ab, hat dies sehr häufig mit einer bereits länger andauernden Stagnation in der beruflichen Entwicklung zu tun. Oft konnten länger keine Lernmöglichkeiten mehr wahrgenommen werden oder es fehlte die soziale Unterstützung, sich neuen Herausforderungen zu stellen. Klagen über vielleicht unflexible,

wenig weiterbildungsfreudige oder wenig innovative ältere Lehrpersonen erfolgen damit gewissermassen «zur Unzeit», denn oft handelt es sich bei solchen Situationen um das Ergebnis einer bereits länger dauernden unbefriedigenden Entwicklung. Durch Personalentwicklung sollte bereits im mittleren Alter solchen Situationen vorgebeugt werden.

Alle Altersgruppen von Lehrpersonen können ihren je spezifischen Beitrag zum Erreichen der gemeinsamen Ziele leisten. Während Ältere häufig über mehr Berufs- und Lebenserfahrung verfügen, bringen Jüngere häufig mehr aktuelles Faktenwissen ein. Um eine optimale Synergie verschiedener Kompetenzen zu erreichen, sind altersdurchmischte Teams anzustreben. Eine ausgewogene Altersstruktur schützt auch davor, dass es zu eigentlichen «Gruppen-Pensionierungen» kommt, bei denen schlagartig sehr viele Kompetenzen gleichzeitig verloren gehen.

Arbeit und Gesundheit

Arbeitsbedingungen wirken sich auf die Gesundheit aus. Der Anteil arbeitsbedingter Erkrankungen an der Gesamtheit aller Erkrankungen wird in der Schweiz auf 30 % geschätzt. Gesundheitsförderung ist damit eine wichtige Führungsaufgabe. Zentral ist, die Arbeitsorganisation und die Arbeitsbedingungen im Hinblick auf ein Wohlbefinden am Arbeitsplatz zu verbessern, Partizipation zu ermöglichen (das heisst die Lehrpersonen aktiv an der Schulentwicklung zu beteiligen) und bei der Personalentwicklung ein Augenmerk auf die Stärkung der persönlichen Kompetenzen der einzelnen Lehrpersonen zu richten³.

Die Arbeitsbedingungen auf der Ebene des Gesamt-Schulsystems können von

Schulpflege und Schulleitung nicht direkt beeinflusst werden. Auch sind die gesellschaftlichen Rollenerwartungen an Lehrpersonen zum Teil widersprüchlich und können individuell belastend wirken. Für Schulpflege und Schulleitung gibt es aber folgende Ansatzpunkte, um den Lehrpersonen den Umgang mit den nicht immer einfachen Kontextbedingungen zu erleichtern⁴:

- Wahrnehmen einer klaren Führung, welche Orientierung schafft
- Förderung von Zusammenarbeit innerhalb der Schule
- Gestaltung einer Kultur der Offenheit und Toleranz
- Unterstützung der Lehrpersonen in Bezug auf eine klare Abgrenzung des Berufs von anderen Lebensbereichen

Wichtig ist auch ein frühzeitiges Ansprechen und Handeln bei gehäuften Krankheitsabsenzen, bei Verdacht auf Erschöpfungszustände, sozialem Rückzug oder Anzeichen auf lang anhaltende depressive oder aggressive Verstimmung.

² Bruggmann, 2000

³ vgl. Luxemburger Deklaration zur betrieblichen Gesundheitsförderung in der Europäischen Union (1997)

⁴ vgl. z. B. Ulich, Inversini, Wülser & Herms (2005)

Personalführung konkret

Personalentwicklung, Teamentwicklung und Organisationsentwicklung

Eine Organisation hat ein Ziel für das sie geschaffen wurde. Sie besteht aus einer Aufbau- und einer Ablauforganisation sowie aus Personen, welche die Aufgaben ausführen, die für die Zielerreichung notwendig sind. Dies ist auch in Schulen so. Weiter gibt es in Organisationen in der Regel Zusammenarbeitsformen, um bestimmte Aufgaben zu lösen. Auch in Schulen arbeiten Lehrpersonen nicht nur einzeln in ihren Klassenzimmern, sondern auch im Team. Für die Schulentwicklung muss daher an Organisationsentwicklung, Personalentwicklung und Teamentwicklung gedacht werden.

Ein Organisationsentwicklungsprojekt fokussiert in der Regel ein Thema der Aufbau- oder Ablauforganisation. Organisations- und Personalentwicklung sind gegenseitig aufeinander angewiesen:

- Soll zum Beispiel im Rahmen eines Organisationsentwicklungsprozesses die Verantwortung für die Gesundheitsförderung von der Schulleitung an eine Lehrperson delegiert werden, dann wird sie dies vermutlich nur erfolgreich bewältigen können, wenn ihr im Rahmen der Personalentwicklung auch Gelegenheit gegeben wird, sich in diesem Bereich weiterzubilden.
- Hat eine Schule das Ziel, ihre Unterrichtsqualität durch gegenseitige Unterrichtsbesuche zu verbessern, dann werden strukturelle Rahmenbedingungen auf der Ebene der Organisation benötigt, wie zum Beispiel eine Regelung, wie eine Klasse betreut wird, während eine Lehrperson eine andere besucht. Zudem macht es Sinn, wenn sich die beteiligten Lehrpersonen in Bezug auf beobachtbare Merkmale

von Unterrichtsqualität oder in Bezug auf qualitativ hochstehendes Feedback austauschen oder weiterbilden, wenn also parallel auch Team- und Personalentwicklung stattfindet.

Es gibt verschiedene Modelle, wie das Verhältnis zwischen Personal- und Organisationsentwicklung beschrieben werden kann. Eine Möglichkeit ist, Personal- und Organisationsentwicklung als zwei sich ergänzende Perspektiven zu verstehen, von denen aus eine Schule und die in ihr tätigen Lehrpersonen angeschaut werden können⁵:

- Blickt man aus der Perspektive der Organisationsentwicklung auf eine Schule, so fokussiert man vor allem Fragen, welche die Entwicklung der Gesamtorganisation betreffen. Man berücksichtigt dabei aber auch die Entwicklung der Teams und die individuelle Entwicklung der einzelnen Mitarbeitenden.
- Blickt man aus der Perspektive der Personalentwicklung auf eine Schule, so fokussiert man vor allem Fragen, welche die individuelle Entwicklung der einzelnen Mitarbeitenden betreffen. Man berücksichtigt dabei aber auch die Entwicklung der Teams sowie die Entwicklung der Gesamtorganisation.

Entsprechend gibt es Personalentwicklungsaktivitäten, die eher darauf angelegt sind, eine organisationale Entwicklung der Schule als Ganzes zu unterstützen und Personalentwicklungsaktivitäten, die eher darauf angelegt sind, einzelne Lehrpersonen im Hinblick auf ihren individuellen Beitrag zur Qualität der Schule zu fördern. Zwei Beispiele:

- Eine Schule möchte sich neu in altersdurchmischten Klassen organisieren. Um diese Veränderung in der Aufbaustruktur erfolgreich umsetzen zu können, werden schulinterne Weiterbil-

dungen zu lernzieldifferenzierendem Unterricht durchgeführt. → Hier wird ein Entwicklungsprojekt der Schule als Ganzes durch Personalentwicklung unterstützt bzw. erst ermöglicht.

- Eine fünfzigjährige Lehrperson fühlt sich verunsichert, ob ihr Unterricht noch dem aktuellen Stand der didaktischen Entwicklung entspricht. Im Mitarbeitendengespräch mit der Schulleitung bespricht sie dieses Thema. Es wird vereinbart, dass die Lehrperson im nächsten Jahr einen Weiterbildungskurs im Bereich der Unterrichtsentwicklung besucht und im nächsten Mitarbeitendengespräch davon berichtet. → Hier steht der individuelle Beitrag einer Lehrperson zur Qualität der Schule im Zentrum der Personalentwicklungsaktivität, bzw. die individuelle berufliche Entwicklung an der Arbeitsstelle.

Personalentwicklungsaktivitäten, die eher darauf angelegt sind, eine organisationale Entwicklung der Schule als Ganzes zu unterstützen, leiten sich aus dem Schulprogramm ab (vgl. Handreichung geleitete Schule Teil 2). Das Schulprogramm ist das zentrale Instrument für die Gestaltung und Entwicklung der einzelnen Schule und Kern der schulinternen Qualitätssicherung und Qualitätsentwicklung. Die Schulen setzen darin mittelfristige pädagogische Schwerpunkte und definieren ihre Entwicklungsziele. Durch die in der Jahresplanung festgelegten Aktivitäten und Projekte wird das Schulprogramm umgesetzt. Sie können Ansatzpunkte auf der Ebene der Personal-, Team- oder Organisationsentwicklung beinhalten. Personalentwicklungsaktivitäten, die eher darauf angelegt sind, den individuellen Beitrag einer Lehrperson zur Qualität der Schule zu fördern, werden in den Mitarbeitendengesprächen thematisiert und im Rahmen der individuellen Zielvereinbarung festgehalten.

⁵ vgl. Mudra (2004)

Der Personalprozess im Überblick

Personalführung beinhaltet die Verantwortung für den gesamten Personalprozess. Der Personalprozess beschreibt die Schritte, welche Mitarbeitende vom Zeitpunkt des Bewerbungsverfahrens bis zu ihrem Austritt aus der Anstellung durchlaufen. Er besteht im Wesentlichen aus

- Personalgewinnung
- Personalentwicklung
- regelmässigen Beurteilungen
- Honorierung
- sowie schliesslich der Trennung

In den nachfolgenden Kapiteln werden die Schritte innerhalb des Personalprozesses näher beschrieben. Zentrales Element der Personalführung ist die Personalentwicklung. Hier bestehen wesentliche Gestaltungsmöglichkeiten für die Schulleiterinnen, Schulleiter und Behörde.

Personalgewinnung



Der Erfolg einer Schule steht und fällt mit den fachlichen und sozialen Kompetenzen der Lehrerinnen und Lehrer. Damit sind Neuanstellungen sehr bedeutsam. Bei einer Stellenbesetzung wählt nicht nur eine Schule eine neue Lehrperson aus, Lehrpersonen wählen sich umgekehrt auch eine Schule aus, an der sie arbeiten möchten. Ein professionell durchgeführtes Auswahlverfahren reduziert auf der einen Seite die Gefahr von Fehlentscheiden und ist auf der anderen Seite die erste «Visitenkarte» der Schule gegenüber den Bewerberinnen und Bewerbern. Es ermöglicht der Schule auch, das Team gezielt zu verstärken.

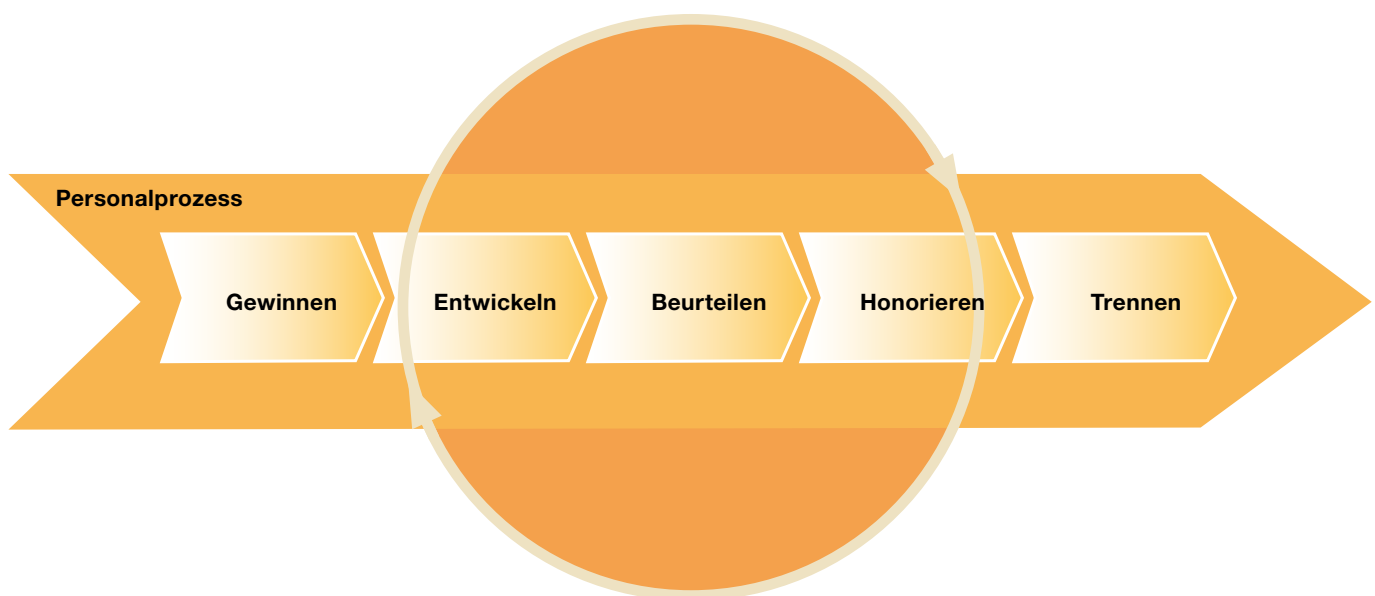
Eine Stellenbesetzung ist ein komplexer und anspruchsvoller Prozess, an dem Schulleitung, Schulpflege und Schulverwaltung beteiligt sind. Es ist sinnvoll, diesen genau festzulegen und insbesondere die verschiedenen Aufgaben, Kom-

petenzen und Verantwortlichkeiten der Beteiligten genau zu beschreiben.

Im Wesentlichen sind folgende Phasen zu durchlaufen:

- (Wieder-)Besetzung der Stelle durch die Schulpflege genehmigen lassen
- Formulierung des Anforderungsprofils mit Blick auf die Schule als Ganzes: Welche Kompetenzen brauchen wir zur Verstärkung unseres Teams? Welche Persönlichkeitsmerkmale sind uns wichtig?
- Planung des Bewerbungsprozesses (Termine, wer wird wann miteinbezogen)
- Suchprozess
- Beurteilung und Selektion
- Entscheid und Kommunikation

(Ablauf bei einer Stellenbesetzung siehe  Beiblatt B; Leitfaden und Protokoll für Vorstellungsgespräche siehe  Beiblatt C).



Beurteilung, Personalentwicklungsaktivitäten und Honorierung finden in einem zyklischen Entwicklungsprozess während einer Anstellung immer wieder statt.

Personalentwicklung, Beurteilung und Honorierung als zyklischer Prozess

Personalentwicklung als systematisches Vorgehen

Personalentwicklung meint kein loses Aneinanderreihen von Einzelaktivitäten, sondern ein systematisches Vorgehen. Personalentwicklung ist eingebettet in den Qualitätskreislauf der Schule mit den vier Teilschritten «Ziele klären», «Planen», «Umsetzen» und «Überprüfen/Sichern» (vgl. Handreichung geleitete Schule Teil 2). Im Wesentlichen gelten die gleichen Steuerungsprinzipien.

Ziele klären – Personalentwicklungsbedarf erheben

Der Personalentwicklungsbedarf ergibt sich durch folgende Faktoren:

1. Entwicklungsziele der Schule und dazugehörige Massnahmen aus dem Schulprogramm
 - Welche Aktivitäten im Bereich der Personalentwicklung (bzw. der Team- oder Organisationsentwicklung) sind notwendig, um die festgelegten Massnahmen umsetzen zu können?
2. Personalstruktur
 - Wie sieht die Stellenprozent- und Altersstruktur aus? Stehen Pensionierungen an? Entspricht die Aufteilung in Teilzeit- und Vollzeitstellen den Bedürfnissen der Schule? Sollen allenfalls durch Umverteilungen oder bei der Neubesetzung von Stellen Veränderungen eingeleitet werden?
3. Entwicklungspotenziale, Entwicklungsbedürfnisse und Motivationen der Lehrpersonen
 - Welche Lehrpersonen brauchen eine individuelle Entwicklungsunterstützung? Welche Lehrpersonen sollen speziell gefördert werden?
 - Über welche Qualifikationen und Entwicklungspotenziale verfügen die Lehrpersonen aktuell?

- Wer hat welche inhaltlichen Entwicklungsinteressen? Wer ist motiviert, sich in einen neuen Bereich einzuarbeiten? Wer hat welche Weiterbildungsbedürfnisse?
- Welche Massnahmen aus dem Schulprogramm könnten durch welche Lehrpersonen speziell umgesetzt werden? Für welche Themen aus dem Schulprogramm wird es schwierig, motivierte oder qualifizierte Lehrpersonen zu finden? Können diese Themen evtl. bei Neuanstellungen fokussiert werden?

Planen

- Personalentwicklungsaktivitäten, welche die gesamte Schule betreffen, werden terminlich im Rahmen der Jahresplanung zur Umsetzung des Schulprogramms festgelegt.
- Personalentwicklungsaktivitäten, welche nur einzelne Lehrpersonen betreffen, sollten so geplant werden, dass sich nicht gleichzeitig mehrere Lehrpersonen während der Schulzeit an externen Weiterbildungen befinden.
- Weiter muss innerhalb des Gesamtbudgets für Entwicklungsprojekte geklärt werden, welcher Anteil für individuelle Personalentwicklungsaktivitäten zur Verfügung stehen soll (spezielle Weiterbildungen oder individuelle Beratung) und welcher Anteil für Aktivitäten der gesamten Schule benötigt wird.

Umsetzen

- Personalentwicklungsaktivitäten, welche die gesamte Schule betreffen, werden im Rahmen der Jahresplanung umgesetzt.
- Personalentwicklungsaktivitäten, welche einzelne Lehrpersonen betreffen, sollten in der Umsetzung von der Schulleitung durch punktuellen Nachfragen bzw. punktuellen Gespräche begleitet werden.

Überprüfen/Sichern

- Personalentwicklungsaktivitäten, welche die gesamte Schule betreffen, werden im Rahmen der Jahresplanung überprüft.
- Personalentwicklungsaktivitäten, welche nur einzelne Lehrpersonen betreffen, werden im Rahmen von Mitarbeitengesprächen mit der Schulleitung überprüft bzw. ausgewertet.

Personalentwicklungsfelder im Überblick

Zur Personalentwicklung gehören alle systematischen Aktivitäten einer Organisation, die darauf abzielen, die beruflichen Qualifikationen ihrer Mitarbeitenden im Hinblick auf die Ziele der Organisation zu fördern. Nicht jede berufliche Weiterbildungsaktivität einer Lehrperson ist Personalentwicklung. Von einer Personalentwicklungsaktivität ist erst dann die Rede, wenn sie der Entwicklung der gesamten Schule bzw. im Hinblick auf die Entwicklung der Lehrperson innerhalb der Schule dient.

Personalentwicklung umfasst sehr viel mehr als den Besuch von Weiterbildungen. Es sind eine Vielzahl verschiedener Massnahmen denkbar. Einen hilfreichen Überblick erhält man, wenn man sie danach strukturiert, in welcher Phase der Arbeitstätigkeit innerhalb der Organisation sie eingesetzt werden und welche inhaltliche Nähe bzw. Distanz sie zur aktuellen Arbeitstätigkeit haben. Entsprechend wird von Personalentwicklung «into the job», «on the job», «near the job», «off the job» und «out of the job» gesprochen. In der Tabelle auf Seite 12 sind eine Auswahl von Massnahmen und Instrumenten, die für das Schulfeld denkbar sind, den einzelnen Kategorien zugeordnet⁶. In den folgenden Kapiteln werden sie näher beschrieben.


⁶ Böckelmann & Mäder (2007)

<p>Begleitung bei der Übernahme einer neuen Arbeit (Personalentwicklungs-Instrumente into the job)</p>	<ul style="list-style-type: none"> → Einführungsprogramm: Systematische Wissens- und Kulturvermittlung zum neuen Arbeitsplatz → Fachbegleitung (Berufseinsteigende)
<p>Weiterentwicklung am Arbeitsplatz (Personalentwicklungs-Instrumente on the job) Instrumente, welche die Gestaltung der unmittelbaren Arbeitstätigkeit betreffen.</p>	<ul style="list-style-type: none"> → Mitarbeit in Arbeitsgruppen, Teamarbeit → Vergrößerung des Aufgabenspektrums → Anreicherung des Aufgabenspektrums → temporärer Arbeitsplatzwechsel
<p>Weiterentwicklung im Umfeld des Arbeitsplatzes (Personalentwicklungs-Instrumente near the job) Instrumente, welche in inhaltlicher Nähe zum Arbeitsplatz eingesetzt werden und sich auf diesen beziehen.</p>	<ul style="list-style-type: none"> → 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
<p>Weiterentwicklung ausserhalb des Arbeitsplatzes (Personalentwicklungs-Instrumente off the job) Instrumente mit inhaltlicher und räumlicher Distanz zum Arbeitsplatz.</p>	<ul style="list-style-type: none"> → Formale Qualifikation durch Weiterbildung mit anerkannten Abschlüssen → externe Kurse/Seminare → Assessments/berufliche Standortbestimmungen → Einzel- und Gruppensupervisionen (zu allgemein berufsbezogenen Themen) → Einzel- und Gruppencoachings (zu allgemein berufsbezogenen Themen)
<p>Übergang in neue Berufs- oder Lebensphasen (Personalentwicklungs-Instrumente out of the job) Instrumente, die den Übergang in andere Arbeits- oder Berufsfelder oder vom Erwerbsleben in den beruflichen Ruhestand erleichtern sollen.</p>	<ul style="list-style-type: none"> → Workshops zur Weitergabe von Kompetenzen → Ruhestandsvorbereitungsprogramme → Gleitende Pensionierung


Übernahme einer neuen Arbeit

Ein Stellenantritt bedeutet für einen Menschen einen Neuanfang. Neue Mitarbeitende sind mit viel Ungewissem und Unbekanntem konfrontiert. Jede neue Kollegin oder jeder neue Kollege ist aber auch für die Schule eine Veränderung. Zum einen stehen bisherige Arbeitsroutinen und Gewissheiten durch den Blick eines «Fremden» von aussen potenziell zur Disposition und zum anderen können sich mit jedem Mitglied auch Zusammen Arbeitskulturen verändern. Nicht selten lösen neue Mitarbeitende auch Konkurrenzgefühle aus.

Bei einem Stellenantritt beginnt eine länger dauernde Phase der Anpassung. Dieser Prozess lässt sich vereinfachend in eine unmittelbare Einarbeitungsphase und eine Integrationsphase unterteilen. Während die Einarbeitungsphase in der Regel innert einiger Wochen abgeschlossen sein

dürfte, findet eine nachhaltige Integration in die Organisation erst allmählich statt. Die Verantwortung für die Einführungsphase liegt bei der Schulleitung, auch wenn diese nicht selber alle Einführungsbereiche abdeckt. Um sicher zu stellen, dass bei einer aufgabenteiligen Einführung nichts vergessen geht, empfiehlt es sich, ein Einführungsprogramm als Checkliste zu erstellen: Wer führt wann den neuen Kollegen oder die neue Kollegin in welche Aufgaben ein? Wer gibt wann welche Informationen? Ein Beispiel findet sich auf  Beiblatt D.

Zu unterscheiden ist, ob eine neue Kollegin oder ein neuer Kollege gleichzeitig neu in den Beruf einsteigt, oder ob es sich um eine im Beruf bewährte Lehrperson handelt. Für im Beruf bewährte Lehrpersonen kann die Einführung in einzelne Bereiche von einer Lehrperson übernommen wer-

den, welche die Rolle eines Mentors oder einer Mentorin übernimmt. Wichtig ist, dass der Mentor oder die Mentorin nicht als Gängelung erlebt wird. Berufseinsteigende Lehrpersonen werden in Bezug auf ihre Unterrichtstätigkeit von den Fachbegleiterinnen und Fachbegleitern am Arbeitsplatz betreut. Aktuelle Hinweise zum Konzept sind zu finden unter  www.phzh.ch → Weiterbildung → Berufseinführung → Fachbegleitung am Arbeitsort.

Weiterentwicklung am Arbeitsplatz

Die Zeit, die man in speziellen Weiterbildungsveranstaltungen verbringt, ist verschwindend klein im Vergleich zu der Zeit, die man an seinem Arbeitsplatz tätig ist. In der konkreten Arbeitstätigkeit selber finden die meisten Lernprozesse statt. Bei der Weiterentwicklung am Arbeitsplatz wird von «Personalentwicklung on the

job» gesprochen: Die Arbeit selbst wird als ein Lernprozess und eine Qualifizierungschance für die Mitarbeitenden verstanden.

Um die Weiterentwicklung am Arbeitsplatz zu fördern, sind zwei Themen wichtig:

- Die Ermöglichung von anregenden und herausfordernden Aufgabenstellungen bzw. Projekten, welche neue Lernprozesse innerhalb der Arbeit anstossen können.
- Die Ermöglichung von Mitarbeit in Arbeitsgruppen, welche aus Kolleginnen und Kollegen mit unterschiedlichen Kompetenzen zusammengesetzt sind, da sie die Möglichkeit für gegenseitige Anregungen bieten und den Einzelnen Impulse für die eigene Weiterentwicklung geben können.

Beim Ermöglichen anregender und herausfordernder Aufgabenstellungen ist die Erweiterung und Anreicherung des Arbeitsspektrums wichtig. Mit einer Erweiterung des Arbeitsspektrums ist die zusätzliche Übernahme gleichwertiger Aufgaben an einem Arbeitsplatz gemeint, ohne dass dies mit zusätzlicher Verantwortung verbunden ist. Mit einer Anreicherung des Arbeitsspektrums sind Aufgaben gemeint, welche die Übernahme von mehr Verantwortung erfordern. Neben den bekannten Kustodienfunktionen oder der Verantwortung für bestimmte Anlässe kann an Folgendes gedacht werden:

- Leitung von Schulentwicklungsprojekten
- Erarbeiten exemplarischer Unterrichtsmaterialien für das ganze Team
- Planung und Evaluation von Unterrichtsentwicklungsprojekten für die ganze Schule oder eine Schulstufe
- Interne Expertinnen- oder Expertenfunktion für bestimmte Themen (z. B. Begabungsförderung, Gesundheitsförderung, Informatik etc.) oder bestimmte Schulfächer

- Verantwortung für die Einführung von neuen Lehrpersonen (Fachbegleitung am Arbeitsplatz oder «Mentor/in»)
- Übernahme von Funktionen in der Lehrerinnen- und Lehrergrundausbildung (Praxislehrperson, Fachpraxislehrperson)
- Mitarbeit bei der Entwicklung von Lehrmitteln

Weiterentwicklung im Umfeld des Arbeitsplatzes

Bei der Weiterentwicklung im Umfeld des Arbeitsplatzes geht es um die Bearbeitung von Fragestellungen, Themen und Inhalten, welche sich aus der unmittelbaren Arbeitstätigkeit ergeben. Die Stärke dieser Personalentwicklungsinstrumente liegt in einem in der Regel sehr guten Praxistransfer des Gelernten. Für den Schulbereich sind folgende Möglichkeiten denkbar:

- Schulinterne Weiterbildungen
- Systematischer Austausch von Wissen und Erfahrungen im Team («pädagogische Sitzungen»)
- Gegenseitige Unterrichtsbesuche im Team
- Kollegiale Beratung (gegenseitige Beratung von Kolleginnen und Kollegen ohne Leitung durch eine professionelle Beratungsperson)
- Fachberatung (Beratung in Bezug auf spezifisches Expertenwissen)
- Professionelle Beratungsformen (Einzel- und Gruppensupervisionen, Einzel- und Gruppencoachings, Teamsupervisionen und Teamcoachings)

Bei Einzel- und Gruppenberatungsformen liegt der Fokus der Personalentwicklung auf der einzelnen Lehrperson in Bezug auf ihren individuellen Beitrag zur Qualität der Schule. Bei den anderen Instrumenten liegt der Fokus auf der Unterstützung der Entwicklung der Schule als Ganzes – in der Regel im Zusammenhang mit dem Schulprogramm. Hier findet ein gemeinsames Lernen unter Kolleginnen und

Kollegen statt, welche aus zwei Gründen wichtig ist: Zum einen sind Themen und Inhalte, welche sich aus der unmittelbaren Arbeitstätigkeit ergeben, oft nicht nur für eine einzelne Lehrperson bedeutsam, sondern für die ganze Schule. Damit macht es Sinn, sich neues Wissen dazu auch gemeinsam anzueignen und die Umsetzung in den Arbeitsalltag gemeinsam zu bearbeiten. Zum anderen müssen neue Impulse zu arbeitsplatzbezogenen Themen und Inhalten nicht notwendig von Expertinnen und Experten von aussen eingebracht werden. Oft verfügen Kolleginnen und Kollegen über sehr viele Kompetenzen, welche für andere Lehrpersonen fruchtbar gemacht werden können. Die Stärke dieser Kompetenzen liegt dabei zumeist in ihrer Praxisnähe und den sehr guten Umsetzungsmöglichkeiten in die eigene Arbeit. Voraussetzung für das gemeinsame Lernen ist eine offene, lernförderliche Schulkultur, die dazu ermuntert, Neues auszuprobieren, Altes in Frage zu stellen und Erfahrungen auszutauschen.

Weiterentwicklung ausserhalb des Arbeitsplatzes

Berufliche Weiterentwicklung ausserhalb des Arbeitsplatzes kann bedeuten, externe Kurse oder Seminare zu besuchen, eine Weiterbildung mit anerkanntem Abschluss zu absolvieren, eine systematische berufliche Standortbestimmung vorzunehmen oder Themen, welche nicht die unmittelbare Arbeitstätigkeit betreffen, in einer Beratung zu bearbeiten.

Durch den Besuch von externen Kursen, Seminaren oder einer Weiterbildung mit anerkanntem Abschluss können Lehrpersonen zur Entwicklung der gesamten Schule beitragen,

- indem sie sich aktuelles Expertinnen- und Expertenwissen aneignen, welches sie anschliessend ihrem Team zur Verfügung stellen,

→ indem sie sich eine spezifische Qualifikation erwerben, um innerhalb der Schule die Funktion einer internen Expertin oder eines Experten für ein bestimmtes Fachgebiet zu übernehmen.

Die Absprache mit der Schulleitung ist bei diesen Personalentwicklungsinstrumenten besonders wichtig, da die Gefahr gross ist, dass die erworbenen Kompetenzen nicht optimal zurück in die Schule fliessen, sondern die «Privatangelegenheit» einer Lehrperson bleiben.

Der Fokus der Personalentwicklung liegt eher auf dem individuellen Beitrag einer Lehrperson zur Qualität der Schule,

- wenn es darum geht, dass eine Lehrperson durch eine entsprechende Weiterbildung ihr Fächerspektrum erweitert, das sie unterrichten kann, sich die Möglichkeit eines Stufenwechsels eröffnet oder spezifische Lücken in der eigenen Fachkompetenz ausgleicht,
- wenn es darum geht, dass eine Lehrperson durch Beratung oder Weiterbildung einen reflexiven Abstand zum Alltagsgeschehen gewinnt, um sich beruflich wieder gut ausrichten zu können.

Diese Aktivitäten sollten Gegenstand der jährlichen Mitarbeitendengespräche sein.

Übergang in neue Berufs- oder Lebensphasen

Einen Arbeitsort zu verlassen, um in eine neue Berufs- oder Lebensphase einzutreten, bedeutet etwas abzuschliessen und eine berufliche Etappe zu beenden. Dabei geht es nicht nur darum, den Schlüssel abzugeben und allen auf Wiedersehen zu sagen. Es geht vielmehr darum, gezielt Schritte zu unternehmen, die der Lehrperson, welche den Arbeitsort verlässt und der Schule, bei der es einen Mitarbeitendenwechsel gibt, eine weitere gute Entwicklung zu ermöglichen. Auf die verschiedenen Gründe für einen Abschied vom Arbeitsplatz sowie auf die formalen

Aspekte der Trennung wird im Kapitel «Beendigung des Arbeitsverhältnisses» eingegangen. Im Zusammenhang mit der Personalentwicklung geht es um die Frage, wie die letzte Phase der Arbeitstätigkeit inhaltlich gestaltet werden kann.

Allgemein wichtig ist die Übergabe von Projekten, bzw. der Wissenstransfer. Wissen ist für Schulen eine zentrale Ressource. Es befindet sich zu einem grossen Teil in den Köpfen der Lehrpersonen oder in Form von Materialien in persönlichen Ordnern und Schränken. Damit besteht die Gefahr, dass es die Schule mit den Weggehenden verlässt. Bestehen gut verankerte Strukturen, wie zum Beispiel Materialien gegenseitig ausgetauscht oder den Kolleginnen und Kollegen zur Verfügung gestellt werden, ist diese Gefahr geringer. Trotzdem können sich spezifische Massnahmen lohnen:

- Waren austretende Lehrpersonen für bestimmte Projekte zuständig, kann der Wissenstransfer verbessert werden, indem sie in der letzten Arbeitsphase im Tandem mit derjenigen Person arbeiten, welche die Arbeiten neu übernehmen wird. Dies erleichtert einer Lehrperson in der Regel auch die Trennung, weil ein Gefühl entstehen kann, das eigene Projekt in guten Händen zu wissen.
- Eventuell kann eine Art «Übergabeworkshop» organisiert werden, an welchem die austretende Lehrperson die während der Anstellungszeit erarbeiteten allgemeinen Unterrichtsmaterialien vorstellt und zuhänden der allgemeinen Mediothek übergibt.

Bei älteren Lehrpersonen kann es darum gehen, dass die Schulleitung frühzeitig auf Pensionierungsvorbereitungsprogramme aufmerksam macht. Auf Wunsch der Lehrperson kann es auch Sinn machen, das Anstellungspensum in den letzten Jahren der Berufstätigkeit schrittweise zu

reduzieren, um einen gleitenden Übergang in die Pensionierung zu ermöglichen. In diesem Zusammenhang ist eine Beratung rund um Fragen der finanziellen Auswirkungen wichtig.

Beurteilung

Die Beurteilung ist kein isoliertes Ereignis, sondern Teil des Personalentwicklungs- und Förderungsprozesses. Hier werden die Ziele und der Entwicklungsbedarf geklärt und der Erfolg beurteilt. Das vom Kanton vorgegebene Vorgehen bei der Beurteilung ist in der Wegleitung «Mitarbeiterbeurteilung für Lehrpersonen und für Schulleiterinnen und Schulleiter der Volksschule» detailliert dargestellt. Daher wird hier nicht weiter darauf eingegangen.

Honorierung

Ein wesentlicher Bereich bei der Honorierung ist die Festlegung des Salärs. Dafür ist der Kanton zuständig und für die Schulpflege und die Schulleitung besteht nur wenig Gestaltungsmöglichkeit. Honorierungsmöglichkeiten, welche auf Personalentwicklungsaktivitäten abgestimmt werden können, bestehen aber bei der Ausrichtung von Beiträgen an Weiterbildungen und berufsbezogene Beratungen.

Führungsgespräche

Mit Führungsgesprächen sind nicht die (wichtigen) Alltagsgespräche zwischen Tür und Angel oder in der Pause gemeint, sondern vereinbarte Gesprächstermine mit in der Regel im Voraus vereinbarten Themen. Bei Führungsgesprächen ist zu unterscheiden zwischen

- den jährlichen Mitarbeitendengesprächen im Rahmen der formativen Beurteilung und Förderung und
- situativen Führungsgesprächen.

Die verbindlichen jährlichen Mitarbeitendengespräche zielen auf eine persönliche Standortbestimmung hin. Die Lehrper-


sonen werden in ihrer Arbeit unterstützt und Entwicklungsschritte vereinbart. Die Arbeitsqualität und die Berufszufriedenheit der Lehrperson kann so verbessert werden. Die Verantwortung für die Durchführung liegt bei der Schulleitung. Sie besucht die Lehrperson mindestens einmal pro Jahr im Unterricht und führt jährlich mindestens ein formelles Mitarbeitendengespräch durch. Gemeinsam mit der Lehrperson legt sie die Ziele für das nächste Jahr fest und zieht im nächsten Mitarbeitendengespräch Bilanz (vgl. Wegleitung «Mitarbeiterbeurteilung für Lehrpersonen und für Schulleiterinnen und Schulleiter der Volksschule» S. 4).

Situative Führungsgespräche finden bedarfsorientiert statt, wenn aktuelle Themen zu besprechen oder Probleme zu lösen sind. Wichtig ist, anstehende Fragen nicht bis zu einem nächsten jährlichen Mitarbeitendengespräch aufzuschieben, sondern sofort anzugehen. Insbesondere ist dies bei einer Beeinträchtigung der Berufsausübung wichtig (vergleiche Seite 17).

Führungsgespräche sollten gut vorbereitet sein. Dazu sind folgende Punkte wichtig:

- Festlegung der Ziele: Welche Ziele sollen/müssen erreicht werden?
- Klärung des Inhalts: Welche Schwerpunkte sollen gesetzt werden? Mit welcher Reaktion des Gesprächspartners muss gerechnet werden? Wie will ich mit solchen Reaktionen umgehen?
- Vorstellung über den Gesprächsverlauf: Welche Gesprächslenkungsmittel sollen eingesetzt werden (Unterlagen, Visualisierung)? Wie soll das Gespräch gestaltet werden (Einstieg, Durchführung, Abschluss)?
- Klärung des Gesprächsrahmens: Wo und wann soll das Gespräch stattfinden? Was ist der notwendige Zeitraum? Was ist für die Gestaltung der Atmosphäre wichtig?

→ Schriftlichkeit: Ist eine Gesprächsnotiz notwendig?

Neben Führungsgesprächen mit einzelnen Mitarbeitenden sind die Schulkonferenz und andere Sitzungsformen wichtige Kommunikationsgefässe für die Schulleitung. Oft beanspruchen Sitzungen sehr viel Zeit. Daher lohnt es sich, diese sehr gut zu planen, vorzubereiten, zu strukturieren und zu leiten. Geschieht dies nicht in genügendem Mass, werden Sitzungen leicht zu frustrierenden Erlebnissen. Ein Überblick über die wichtigsten Punkte enthält  Beiblatt H.

Beendigung des Arbeitsverhältnisses

Zu einer Trennung zwischen Arbeitgeber und einer Mitarbeiterin oder einem Mitarbeiter kann es aus verschiedenen Gründen kommen:


- Kündigung
- Ablauf einer befristeten Anstellung
- Altersrücktritt
- Auflösung des Arbeitsverhältnisses im gegenseitigen Einvernehmen
- Auflösung aus wichtigen Gründen
- Entlassung alters- oder invaliditäts-halber

Die Kündigung durch einen Mitarbeitenden ist in der Regel problemlos. Die Auflösung des Arbeitsverhältnisses durch die Anstellungsbehörde hingegen ist an strenge Regeln gebunden. §18 des Personalgesetzes schreibt vor, dass eine Kündigung schriftlich ausgesprochen werden muss. Die Kündigung darf nicht missbräuchlich nach den Bestimmungen des Obligationenrechts sein und setzt einen sachlich zureichenden Grund voraus. §16 der Vollzugsverordnung zum Personalgesetz beschreibt sachlich zureichende Gründe. Es sind dies namentlich mangelhafte Leistung oder unbefriedigendes Verhalten, Stellenabbau, Krankheit und Invalidität. Im

Volksschulbereich sind die Schulpflegen für die Kündigung der Arbeitsverhältnisse zuständig (§ 8 Abs. 1 LPG und § 42 Abs. 3 Ziff. 4 VSG). (Hilfreiche Informationen enthält die Broschüre «Das Personalrecht der Volksschule im Kanton Zürich», überarbeitete Version 2007).

Unabhängig davon, ob eine Trennung durch eine Kündigung durch den Mitarbeitenden oder durch den Arbeitgeber erfolgt, ist die Verabschiedung wichtig. Die Art und Weise, wie die Verabschiedung gestaltet wird, prägt den Blick auf die zurückliegende Arbeitszeit wesentlich mit. Folgende Punkte sind dabei bedeutsam:

- Die Art und Weise und den Inhalt der Kommunikation über den Austritt in der Öffentlichkeit mit der Lehrerin oder dem Lehrer absprechen.
- Frühzeitig ansprechen, welche Form der Verabschiedung von der Lehrperson gewünscht wird. Nicht zu schnell darauf eingehen, wenn jemand zunächst einmal «nichts» möchte und dabei bedenken, dass auch diejenigen, welche in der Schule zurück bleiben, ein Bedürfnis zur Verabschiedung haben können.
- Ein Austrittsgespräch durchführen und gemeinsam mit der Lehrerin oder dem Lehrer auf die Arbeitsphase an der Schule zurückblicken. Abholen, was Mitarbeitende noch deponieren möchten – Frust und Ärger genauso wie Freudiges.
- Die Art der Verabschiedung zeigt auch den im Team verbleibenden Lehrpersonen, wie sehr ihre Arbeit geschätzt wird.

Ebenfalls zur Trennung gehört das Ausstellen eines Arbeitszeugnisses. Die wichtigsten Grundlagen dazu sind in  Beiblatt F zusammengestellt.

Schwierige Situationen

In der Personalführung gibt es immer wieder auch schwierige Situationen. Vereinfacht ausgedrückt lassen sich diese auf drei Ebenen lokalisieren:

1. Organisationale Ebene: Erhöhte Skepsis, Ängste oder Blockaden als Folge von Veränderungsprozessen in der Schule («Widerstand»).
2. Interaktionale Ebene: Konflikte zwischen verschiedenen Personen oder Gruppierungen.
3. Individuelle Ebene: Lehrpersonen erfüllen ihren Berufsauftrag nicht mehr zufrieden stellend (unverschuldete Beeinträchtigung in der Berufsausübung oder Berufspflichtverletzung).

«Widerstand»

Schulentwicklung bedeutet, dass sich die Schule verändert und Veränderungen am Arbeitsplatz können bei allen Beteiligten zu erhöhten Ängsten und Befürchtungen führen. Sie haben das Potenzial, Grundfassungen in Frage zu stellen, die jemanden bisher geleitet haben und fordern oft, dass bewährte Methoden oder Ziele aufgegeben werden, durch die man in der Vergangenheit gestützt wurde. Daher kann in den meisten Organisationen von einem «dynamischen Konservatismus» gesprochen werden, der dazu führt, dass viele Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter Neuerungen gegenüber einige Skepsis an den Tag legen und andere in eine eigentliche Widerstandshaltung geraten. – Widerstände in Organisationen sind damit etwas ganz «Normales».

Widerstand gegen Veränderungen zeigt sich selten ganz offen. Der Unmut macht sich vielmehr eher in diffusen Symptomen bemerkbar, wie etwa mangelnde oder fehlende Mitarbeit («innerliche Kündigungen»), allgemeine Nörgeleien, Aufsässigkeit

oder Schweigen. Eine noch stärkere Ausdrucksform können auch vermehrte Erkrankungen sein.

Folgende Massnahmen helfen den Widerstand zu vermindern:

- Veränderungen wenn möglich dosieren, verschiedene Projekte möglichst etappieren (Balance zwischen Erneuerung und Stabilität).
- Die Mitarbeitenden über Veränderungsnotwendigkeit und die Ziele, die mit Veränderung verbunden sind, gut und zeitig informieren.
- Möglichst grosse Transparenz in Bezug auf das Vorgehen herstellen.
- Alle Mitarbeitenden in den Veränderungsprozess involvieren.
- Kritische Diskussionen über die Veränderung ermöglichen und individuell auf Vorbehalte einzelner eingehen.

Konflikte

In geleiteten Schulen hat die Zusammenarbeit zwischen Lehrpersonen, Schulleitung, Schulpflege, Eltern und Fachpersonen wie Schulsozialarbeitern oder Schulpsychologinnen einen hohen Stellenwert. Das Spezialwissen muss aufeinander abgestimmt werden und das rollenteilige Arbeiten kann zu Spannungen führen. Wo immer Menschen zusammenleben und zusammenarbeiten gibt es Sympathie und Antipathie, Anziehung und Abstossung. Die Persönlichkeit der Einzelnen, ihre Vorlieben und Abneigungen, ihre Wünsche und Befürchtungen sowie Ansprüche aber auch unterschiedliche Ziele beeinflussen die zwischenmenschlichen Beziehungen. Die in diesem Zusammenhang heute vorhandene Sensibilität gegenüber Machtansprüchen und die Tendenz, normative Regelungen zu hinterfragen, erzeugen ebenfalls leicht emotionale Spannungen

in Gruppen⁷. – Konflikte als verschärfte Spannungen sind etwas durchaus «Normales».

Konfliktmanagement ist eine Führungsaufgabe. Dabei ist zwischen Konfliktprävention zur Reduktion des Konfliktpotenzials in einer Organisation und der Intervention im konkreten Konfliktfall zu unterscheiden. Das Konfliktpotenzial in einer Organisation lässt sich vermindern:

- durch eine klare Aufbau- und Ablauforganisation
- durch eine klare Definition von Aufgaben, Verantwortlichkeiten und Kompetenzen
- durch eine regelmässige Kommunikation über Werte, Visionen und Ziele in der Arbeit
- durch die Förderung einer offenen und wertschätzenden Kommunikationskultur
- durch regelmässige Standortbestimmungen in Bezug auf die Qualität der Zusammenarbeit in Teams
- durch eine möglichst konstruktive Bearbeitung vorhandener Konflikte («Vorbildfunktion» für andere Konflikte)

Meinungsverschiedenheiten sind an sich nichts Schlechtes. Wenn sorgfältig damit umgegangen wird, können sie manchmal auch für wichtige Entwicklungsschritte genutzt werden.


Ein Konflikt, der eskaliert, blockiert das Denken und Handeln. Zielgerichtetes Arbeiten ist oft erst dann wieder möglich, wenn der Konflikt beigelegt ist. Konflikte erzeugen aus sich heraus eine innere Dynamik, die auf ihre Auflösung drängen. Dabei ist der Handlungsdruck oft bei einer Partei grösser, als bei der anderen. Wichtig ist, Konflikte möglichst bald anzugehen. Bei einem wenig eskalierten Konflikt

⁷ Berkel (2003)



ist die Chance grösser, ihn konstruktiv für Entwicklungsschritte zu nutzen. Eine rasche Konfliktbearbeitung spart in der Regel auch Zeit, vermindert Ärger, Frustrationen, Missverständnisse und Reibereien im Alltag.

In Konflikten kann es zu Verletzungen kommen. In diesem Zusammenhang ist darauf hinzuweisen, dass jeder Arbeitgeber gegenüber seinen Angestellten eine Fürsorgepflicht hat. Im öffentlichen Personalrecht des Kantons Zürich ist diese Pflicht in §32 des Personalgesetzes deklariert («Der Staat schützt seine Angestellten vor ungerechtfertigten Angriffen.»). Ungerechtfertigte Angriffe sind beispielsweise körperliche Angriffe (Tätlichkeiten, Körperverletzungen, sexuelle Übergriffe, etc.) oder Verletzungen der psychischen Integrität (schikanieren, ausgrenzen, Psychoterror, Mobbing, sexistische Äusserungen, etc.). Solche Handlungen sind Persönlichkeitsverletzungen. Der Arbeitgeber hat hier schützend einzugreifen. Mobbing und Psychoterror am Arbeitsplatz stellen sogar eine schwere Form der Persönlichkeitsverletzung dar. Dabei

ist zu beachten, dass der Mobbingbegriff fälschlicherweise oft für jede Konfliktform verwendet wird. Von Mobbing kann aber erst gesprochen werden, wenn auf eine Person am Arbeitsplatz über längere Zeit gezielt und systematisch enormer psychischer Druck ausgeübt wird und das Opfer dadurch gesundheitliche (psychische oder physische) Beeinträchtigungen erleidet. Wichtige Punkte, die bei der Bearbeitung eines Konflikts zu beachten sind, enthält  Beiblatt E.

Beeinträchtigungen bei der Berufsausübung / Berufspflichtverletzungen

Lehrpersonen können in ihrer Berufsausübung beeinträchtigt sein, beispielsweise bei Krankheit oder Unfall. Die Lehrperson ist dabei oft ganz oder teilweise arbeitsunfähig. Es gibt aber auch Krankheitsformen, bei denen die Beeinträchtigung nicht mit Arbeitsausfällen verbunden ist, sondern sich in der Missachtung von Berufspflichten oder der Gefährdung von Kindern zeigt. Dazu gehören u.a. Burnout, psychische Erkrankungen und Suchtprobleme.



Lehrpersonen können aber auch aus eigenem Verschulden ihre Berufspflichten verletzen. Als Berufspflichtverletzung gelten zum Beispiel: die Arbeit nicht pflichtgemäss zu erfüllen, Weisungen der Schulpflege oder der Schulleitung nicht zu befolgen, zu spät zu kommen, Sitzungspflichten oder Beschlüsse der Schulkonferenz zu missachten, Übergriffe gegenüber Kolleginnen oder Kollegen zu begehen, alkoholisiert zum Unterricht zu erscheinen oder die psychische und physische Integrität von Kindern zu verletzen gelten als Berufspflichtverletzungen. Unter Umständen können auch schwere Verfehlungen, die im Privatleben begangen wurden, die Vertrauenswürdigkeit einer Lehrperson in Frage stellen, dass von einer weiteren Berufsausübung abzusehen ist. Das ist in der Regel bei Delikten gegen die sexuelle Integrität von Kindern der Fall.

Bei festgestellter Berufspflichtverletzung dienen der Schulleitung respektive Schulpflege das Gespräch, die schriftliche Ermahnung, Begleit- und Fördermassnahmen, Zielvereinbarungen, die Mitarbeiterbeurteilung, der Verweis (§ 30 PG, der nur in Verbindung mit einer Mitarbeiterbeurteilung ausgesprochen werden kann) und letztlich die Kündigung als Massnahmen.

Schwer wiegende Mängel in der Erfüllung der Berufspflichten meldet die Schulleitung der Schulpflege. Diese erstattet dem Volksschulamt Bericht. Das Volksschul-

amt hat die Kompetenz, die «notwendigen Massnahmen» zu veranlassen (§ 24 Abs. 1 LPG). Diese sind im Gesetz (mit Ausnahme der Fachaufsicht) nicht aufgeführt; es liegt im Ermessen des Volksschulamtes, die der Situation angemessenen Massnahmen anzuordnen. Wenn das Wohl der Schule oder eine Gefährdung von Schülerinnen und Schülern dies verlangt, kann eine Lehrperson durch das Volksschulamt freigestellt werden (24 Abs. 2 LPG). Das Volksschulamt kann auch die Erlaubnis zur Fortführung oder Aufnahme der Lehrtätigkeit in einer anderen Gemeinde mit Auflagen versehen. Noch weiter gehen der Entzug der Zulassung zum zürcherischen Schuldienst bei Lehrpersonen mit ausserkantonalem Lehrdiplom respektive der Entzug des Lehrdiploms bei Lehrpersonen mit einem zürcherischen Lehrdiplom durch die Bildungsdirektion. Diese können bei wiederholter oder schwerer Verletzung der Berufspflichten oder bei anderer schwer erscheinenden Beeinträchtigung der Vertrauenswürdigkeit der Lehrperson (z. B. bei strafrechtlicher Verurteilung) verfügt werden (§ 13 PHG).

Interventionen bei einem Verdacht auf Berufspflichtverletzungen erfordern ein subtiles Vorgehen. Öfters scheuen sich die Vorgesetzten, rechtzeitig auf das Problem zu reagieren. Zu langes Abwarten oder zu späte Interventionen der Vorgesetzten belasten und erschweren in der Regel aber die Situation unnötig. § 21 des Lehrerper-

sonalgesetzes auferlegt den Schulpflegern und den Schulleitungen die Aufsicht über die Erfüllung der Berufspflichten der Lehrpersonen. Diese Aufsichtspflicht gibt den Schulpflegern und den Schulleitungen nicht nur das Recht, sondern auch die Pflicht, Kontrollen auszuüben. Die Kontrolle ist im Volksschulbereich auch deshalb besonders angezeigt, weil sich Berufspflichtverletzungen meistens auch nachteilig auf die Schülerinnen und Schüler auswirken. Kontrollen können je nach Situation in der Form von Schulbesuchen, Berichterstattungen, Weisungen, Bewilligungspflichten etc. erfolgen. Es lohnt sich, bei Unsicherheiten bezüglich des geeigneten Vorgehens bei Berufspflichtverletzungen frühzeitig Kontakt mit der Abteilung Lehrpersonal des Volksschulamtes aufzunehmen. Verletzt die Schulpflege und/oder die Schulleitung ihre Aufsichtspflicht, kann gegen sie Aufsichtsbeschwerde erhoben werden.



Literaturnachweis

- Berkel, Kart (2003). Konflikte in und zwischen Gruppen. In: v. Rosentiel, Lutz; Regnet, Erika; Donsch, Michel (Hrsg.). Führung von Mitarbeitern. Stuttgart: Schäffer Pöschel, 397–414.
- Böckelmann, Christine; Mäder, Karl (2007). Fokus Personalentwicklung. Konzepte und ihre Anwendung im Schulfeld. Zürich: Verlag Pestalozzianum.
- Class, Edi; Class-Bischofberger, Sabine (2000). Das Arbeitszeugnis und seine «Geheimcodes». Zürich: Verlag SKV.
- Mudra, Peter (2004). Personalentwicklung. Integrative Gestaltung betrieblicher Lern- und Veränderungsprozesse. München: Vahlen.
- Neuberger, Oswald (2002). Führen und führen lassen. Stuttgart: Lucius und Lucius.
- Semmer, Norber; Udris, Ivars (2004). Bedeutung und Wirkung von Arbeit. In: Schuler, Heinz (Hrsg.). Lehrbuch der Organisationspsychologie. Bern: Huber, 157–195.
- Ulich, Eberhard; Inversini, Simone; Wülser, Marc; Herms, Isabel (2005). Arbeitsbedingungen, Belastungen und Ressourcen in der Thurgauer Volksschule – Teilstudie Lehrkräfte. Zürich: iafob.

