



**KNGS-Herbsttreffen | 18.10.2023**

**Ressourcen stärken –  
Belastungen reduzieren**

**Personalentwicklung –  
partizipativ, agil, gesund!**

Philipp Bucher  
Dozent für Schul- & Unterrichtsentwicklung

MAS Supervision, Coaching, Mediation  
MSc Organisational Development

[philipp.bucher@fhnw.ch](mailto:philipp.bucher@fhnw.ch)

+41 56 202 80 41



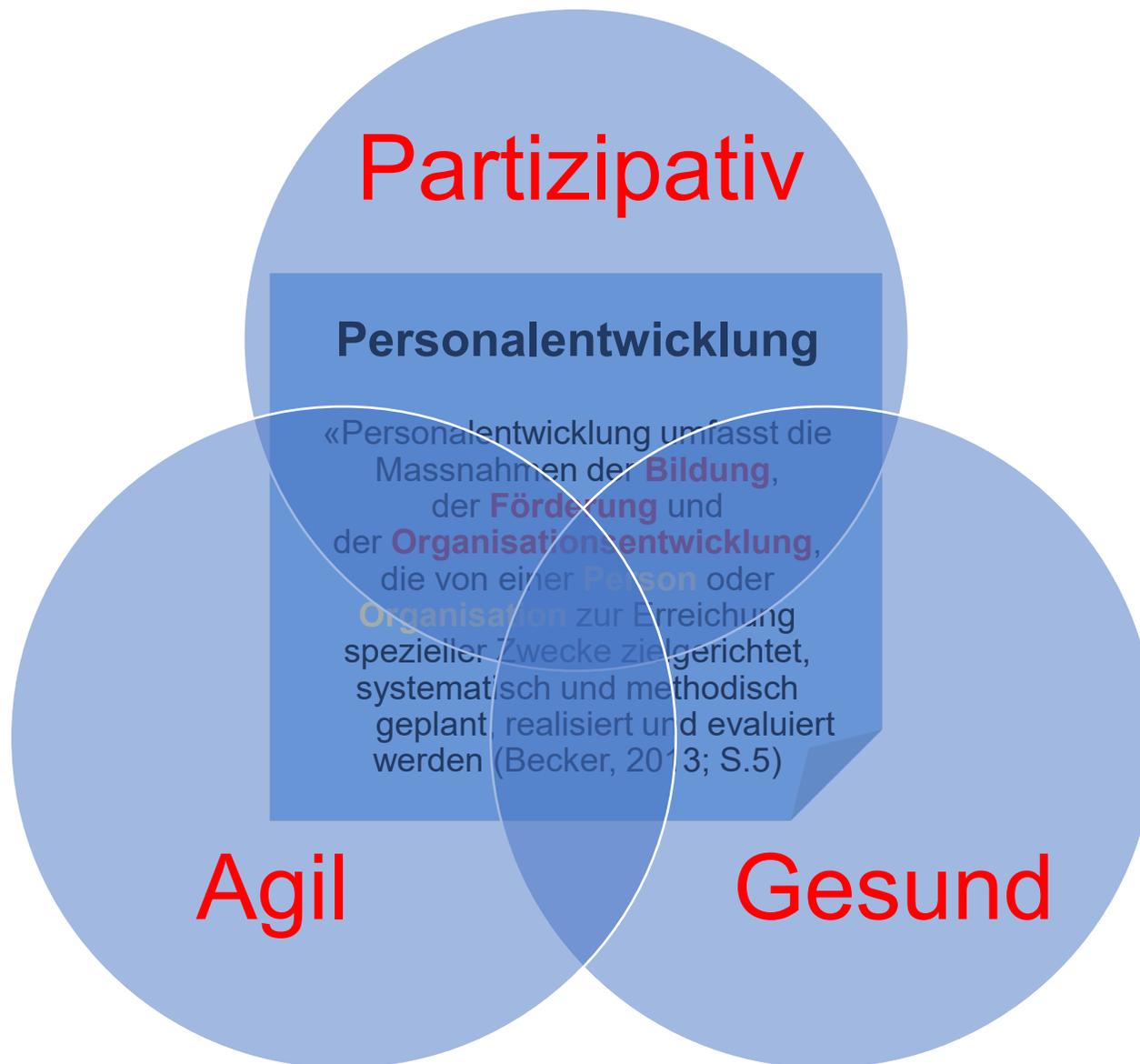
## Personalentwicklung

«Personalentwicklung umfasst die Massnahmen der **Bildung**, der **Förderung** und der **Organisationsentwicklung**, die von einer **Person** oder **Organisation** zur Erreichung spezieller Zwecke zielgerichtet, systematisch und methodisch geplant, realisiert und evaluiert werden (Becker, 2013; S.5)

*Diese Definition ist «eineindeutig, logisch entwickelt und in Wissenschaft und Praxis bewährt.» (Becker, 2013; S.5)*

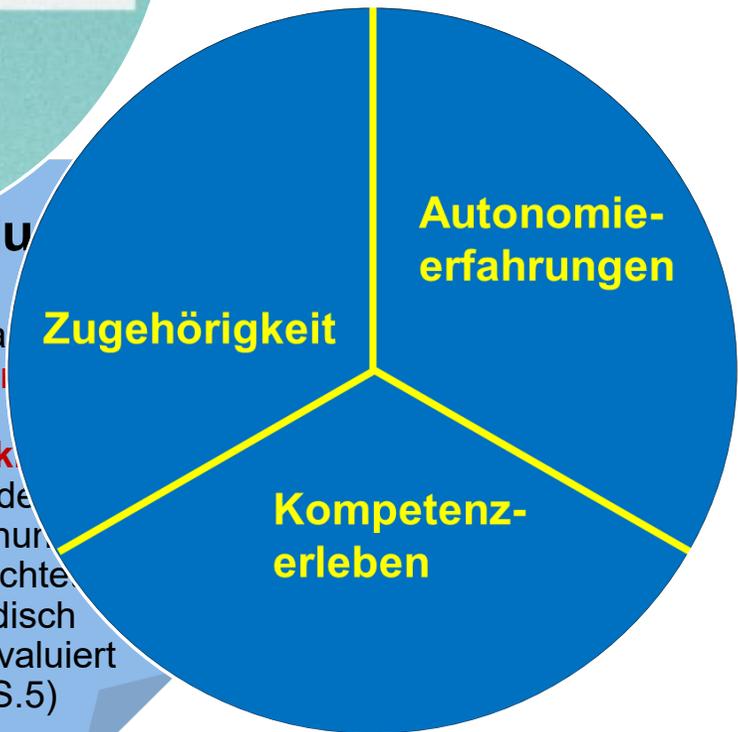
### **ABER:**

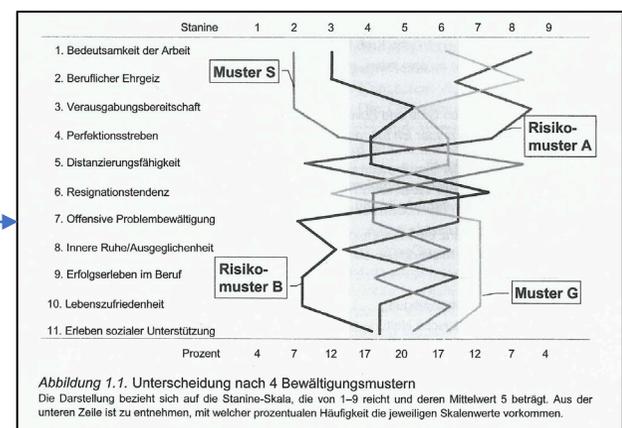
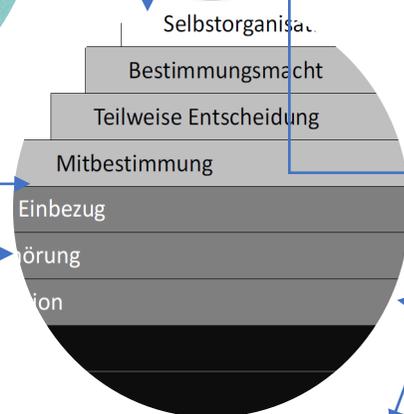
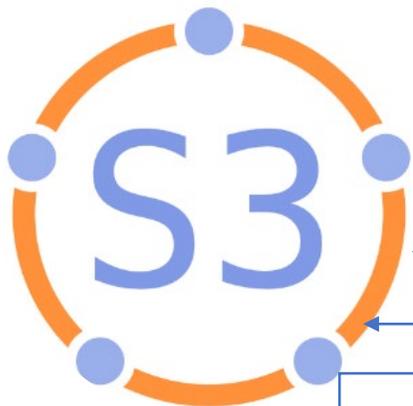
**Damit sind Lern- und Sozialisationsprozesse, sowie Anpassungs- oder Integrationsleistungen welche ungeplant stattfinden von der Definition der Personalentwicklung ausgeschlossen.**



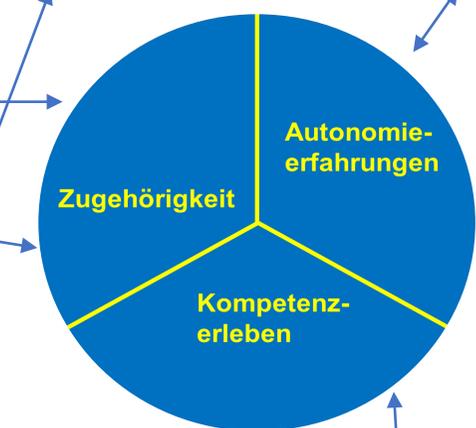


**Personalentwicklung**  
Personalentwicklung umfasst Massnahmen der **Bildung**, der **Förderung** und der **Organisationsentwicklung**, die von einer **Person** oder **Organisation** zur Erreichung spezieller Zwecke zielgerichtet, systematisch und methodisch geplant, realisiert und evaluiert werden (Becker, 2013; S.5)

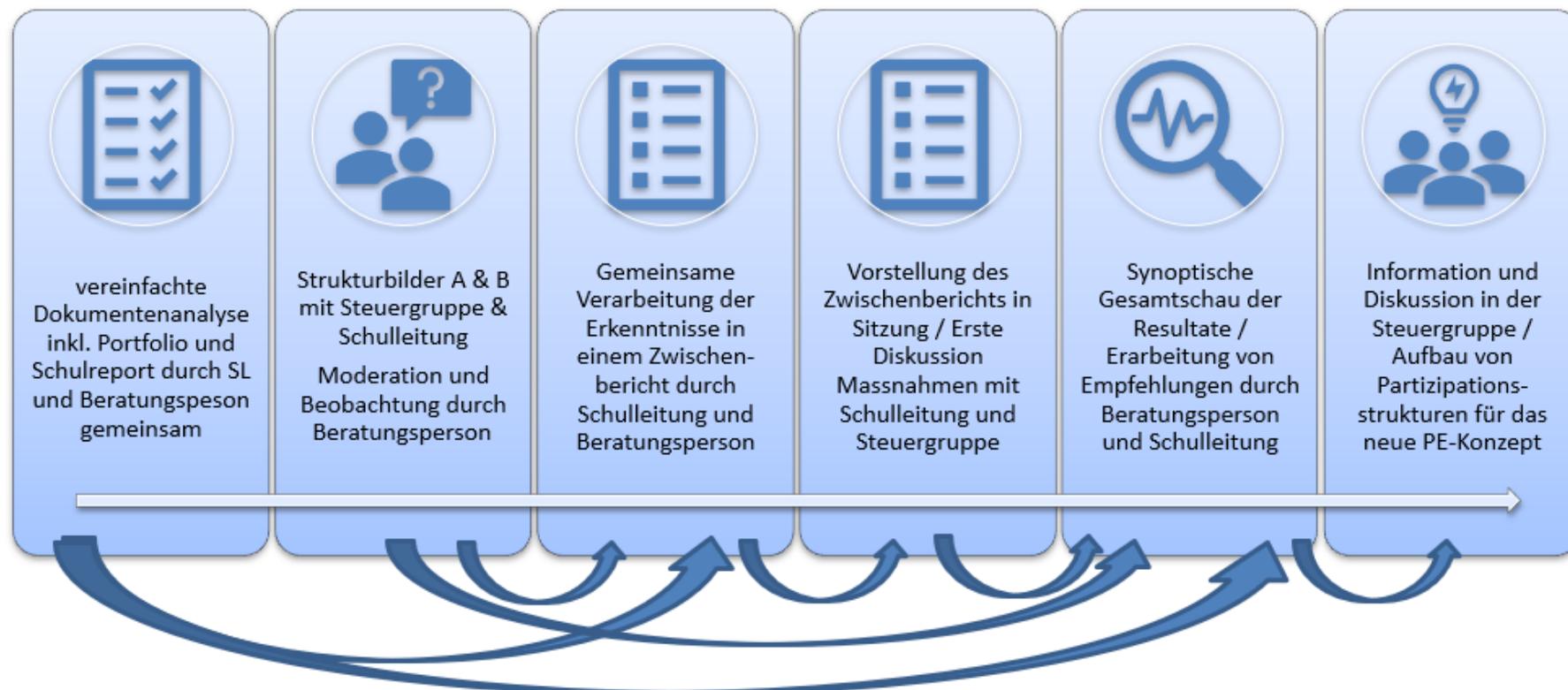




| Dimensionen            | Handlungsmöglichkeiten   |
|------------------------|--|
| <b>Verstehbarkeit</b>  | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Transparenz in Verantwortungsregelung/Entscheidungen</li> <li>- Informationsfluss fördern</li> <li>- Aufgabenklarheit</li> <li>- Verständliche Erklärungen</li> </ul>   |
| <b>Bewältigbarkeit</b> | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Passung von Aufgabe und Person</li> <li>- Selbstwert fördern durch Anerkennung und Rückmeldung</li> <li>- Individuelle Stärken und Schwächen berücksichtigen</li> <li>- Optimale Arbeits- und Organisationsstrukturen schaffen</li> <li>- Kooperationsmöglichkeiten ermöglichen</li> <li>- Materialaustausch fördern</li> </ul> |
| <b>Bedeutsamkeit</b>   | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Zielorientiertes Handeln</li> <li>- Vermitteln von Visionen</li> <li>- Gemeinsame Zielsetzung</li> <li>- Handlungen erläutern/Zielklarheit</li> </ul>   |



## Mögliche Prozess-Etappen auf dem Weg zu einem PE-Konzept auf der Basis agiler, salutogener und partizipativer Schulführung, Phase 1



Personal ist nicht gleichzusetzen mit Personen.

«Das Personal» ist ein Kollektiv, obwohl es grammatikalisch im Singular erscheint.

Personal darf nicht als eine Ansammlung von Einzelpersonen verstanden werden, welche bloss je individuell gebildet und gefördert werden müssten.

Der Aggregatscharakter von Personal kommt besser zum Ausdruck in Bezeichnungen wie: der menschliche Faktor, die personelle Kapazität, die Belegschaft, der Arbeitskörper, [...], das Humankapital». (Neuberger; 1994, S.8)

## Personalentwicklung

«Personalentwicklung umfasst die Massnahmen der **Bildung**, der **Förderung** und der **Organisationsentwicklung**, die von einer **Person** oder **Organisation** zur Erreichung spezieller Zwecke zielgerichtet, systematisch und methodisch geplant, realisiert und evaluiert werden (Becker, 2013; S.5)

### Intrapersonale Aspekte der PE

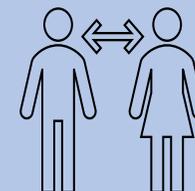
Aufbau von Sach-, Selbst und Sozialkompetenzen einzelner Personen = Personal- beziehungsweise Persönlichkeitsentwicklung!



### Interpersonale Aspekte der PE

soziale Prozesse des Personals:

**direkte Interaktion, Arbeitsbeziehungen, Zuweisung und Gestaltung von Rollen, Umgang mit Normen und Werten, Interessen, Macht und Emotionen, Grenzen, Identität und Wir-Gefühl**



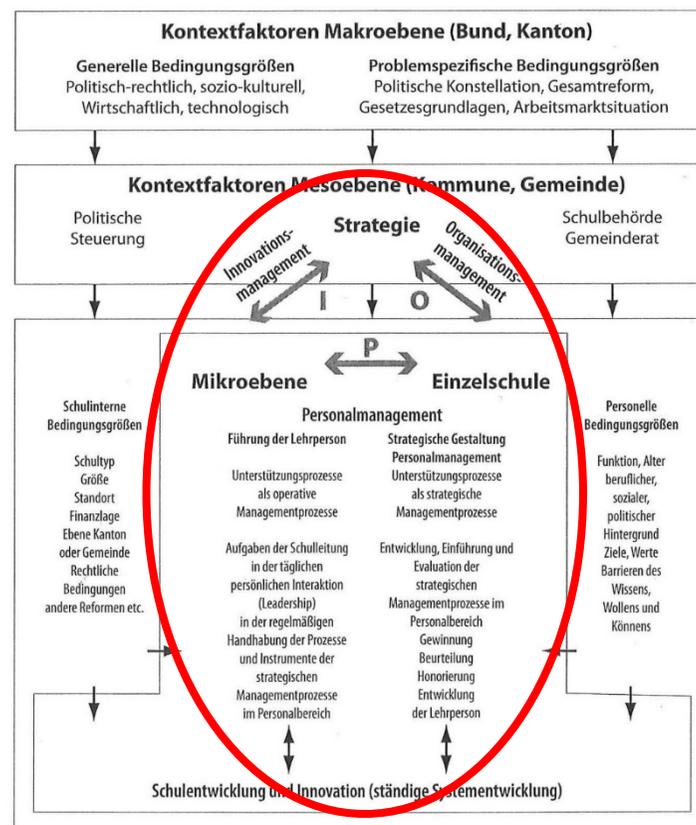


## Inhalte der Personalentwicklung nach Becker, M. (2013)

| Bildung  | Förderung  | Organisationsentwicklung   |
|--|--|--|
| <ul style="list-style-type: none"> <li>• Berufsausbildung inklusive duale Hochschulausbildung</li> <li>• Fachhochschul- und Hochschulbildung</li> <li>• Berufliche und allgemeine Weiterbildung</li> <li>• Führungskräfte- und Führungsnachwuchskräftebildung</li> <li>• Arbeitsplatznahe und arbeitsintegriertes systematisches Anlernen</li> <li>• Umschulung</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Stellenbündel</li> <li>• Auswahl und Einarbeitung</li> <li>• Arbeitsplatzwechsel</li> <li>• Auslandseinsatz</li> <li>• Nachfolge- und Karriereplanung</li> <li>• Strukturiertes Mitarbeitergespräch</li> <li>• Systematische Entwicklungsberatung</li> <li>• Peer Supervision, kollegiale Beratung</li> <li>• Coaching, Mentoring</li> <li>• Supervision</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Teamentwicklung</li> <li>• Projektarbeit</li> <li>• sozio-technische Systemgestaltung</li> <li>• Gruppenarbeit</li> <li>• Change Management</li> <li>• Großgruppenveranstaltungen</li> <li>• Fachliche Netzwerke und soziale Netzwerke</li> <li>• Events und Kulturveranstaltungen</li> <li>• Betriebsfeiern, Newsletter und Betriebszeitungen</li> </ul> |
| PE im engen Sinn =<br>Bildung  | PE im erweiterten Sinn =<br>Bildung + Förderung  | PE im weiten Sinn =<br>Bildung +<br>Förderung +<br>Organisationsentwicklung  |

# Steuerungsebenen der Personalentwicklung in der Schule

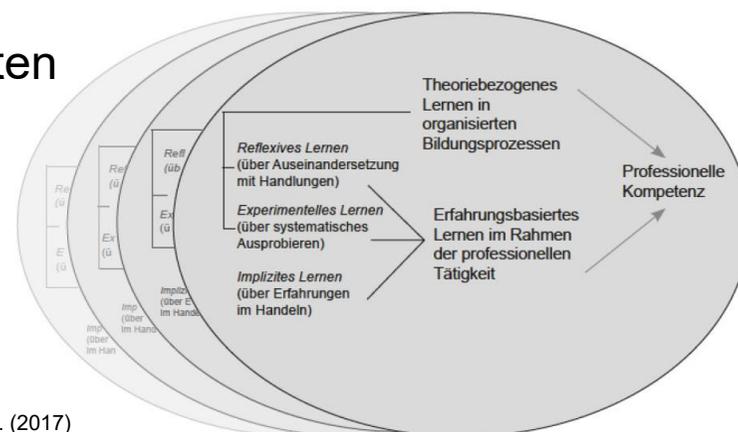
- Der Kanton stellt Ressourcen für die Aus- und Weiterbildung der Lehr- und Schulleitungspersonen sicher.
- Die Bildungsverwaltung unterstützt Schulen im HR-Bereich nur bei der Personaladministration wesentlich.
- Die Einzelschule ist für die Personalentwicklung zuständig – die Schulleitung zusammen mit den LP!



IOP-Modell zur Führung von Schulen nach Thom & Ritz (2006) in Steger-Vogt et al (2014)

## Der Beitrag von Lehrerbildungsinstitutionen zu PE

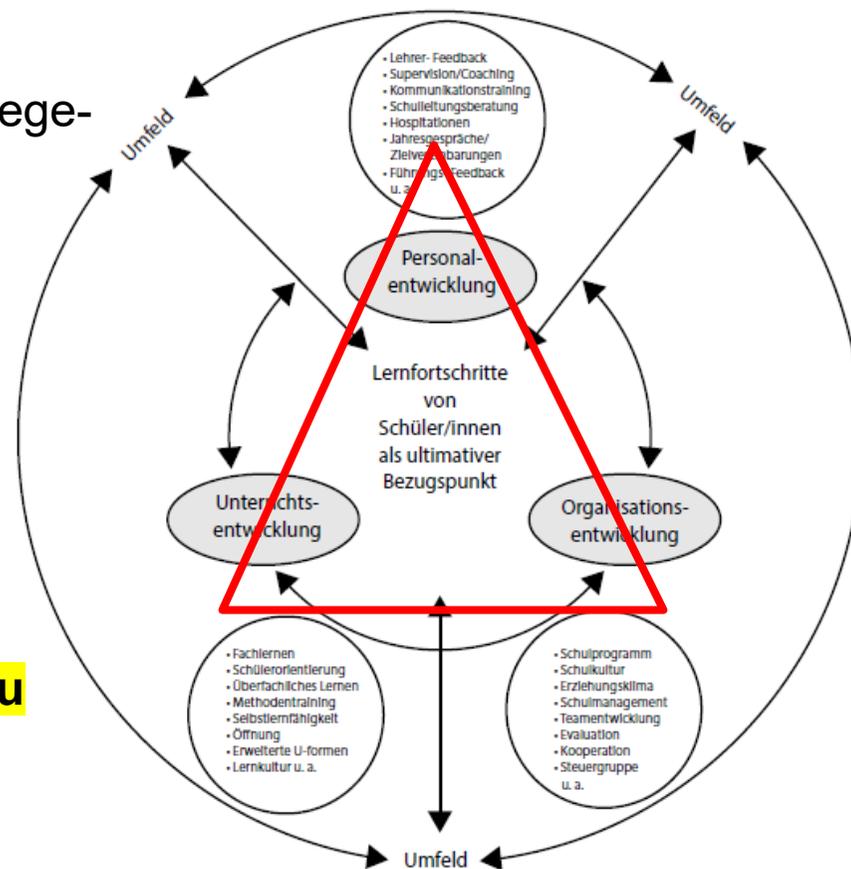
- Theoriebezogenes Lernen in organisierten Bildungsprozessen:  
Die Pädagogische Hochschule bietet schulinterne und kursorische Weiterbildungen an – für alle Personen in jeder Phase der beruflichen Aktivität.
- Experimentelles Lernen über systematisches Ausprobieren:  
Die Pädagogische Hochschule begleitet Schulteams in ihren Entwicklungsprozessen und mit Angeboten der systematischen Reflexion.



Modell iterativer Bildung, Kraus, K. (2017)

## Die Einzelschule und ihre Entwicklungsarbeiten

- Schulen orientieren sich häufig am Drei-Wege-Modell der Schulentwicklung von Rolff
- Wichtig ist das Zusammenspiel und die gegenseitige Bedingtheit von **Organisations-, Unterrichts- und Personalentwicklung**
- **Lehrpersonen sind / werden vermehrt zu Akteuren der eigenen Entwicklung**



Drei-Wege-Modell-der Schulentwicklung; Rolff, H.-G. (2013)



# Forschungs- & Entwicklungsarbeit

Fachhochschule Vorarlberg in Kooperation mit  
Schloss Hofen – Wissenschaft & Weiterbildung

**FH Vorarlberg**  
University of Applied Sciences

**Masterthesis**

**Personalentwicklung an  
größeren Aargauer Volksschulen**

Eine Untersuchung zur praktischen und konzeptuellen  
Gestaltung von Personalentwicklungsarbeit durch  
Schulleitungspersonen und zu ihrem diesbezüglichen  
Bedarf an Organisationsberatung

Philipp Bucher  
2021





# Qualitative Forschung zur Gestaltung von PE

**Personalentwicklung an grösseren Aargauer Volksschulen**  
Masterthesis - Philipp Bucher - 2021

**Die Präsentation zur Arbeit**  
PPTX  
210191\_PfL\_in grösseren\_Schulen\_LAG  
Die PPTX-Datei zur Vorstellung der Arbeit - zum Beispiel an der monatlichen Prüfung oder bei hausinternen Foren an der pädagogischen Hochschule der Fachhochschule Nordwestschweiz

**Exposé zur Masterarbeit**  
DOCX  
expose\_masterarbeit\_lgb

**Der Grundlogenteil als isolierter Text zum Nachlesen**  
PDF  
Grundlogenteil Kapitel 1-3  
Einleitung und Forschungsfrage  
Grundlagen der Personalentwicklung  
Personalentwicklung in der Schule

**Die Planung und Entwicklung**

**Planungsübersicht**

**53 Elemente der schulischen PE**  
PDF  
53 Elemente der schulischen PE  
Auf der Grundlage von Becker und Steger-Vogt weiterentwickelte, eigene Tabelle mit 53 Elementen der schulischen Personalentwicklungsgesamtheit.  
Diese Tabelle diente als Kategoriensystem für die

**Die Forschungsarbeit**

**Der Grundlogenteil als isolierter Text zum Nachlesen**  
PDF  
1. Einleitung und Forschungsfrage  
1.1 Personalentwicklung als gemeinsame Aufgabe von Schulleitungs- und Lehrpersonen  
Die Personalführung gilt in Theorie und Praxis als eine der wichtigsten Aufgaben von Schulleiterinnen und Schulleitern. Während Grundausbildungen von Lehrpersonen, Anstellungswettbewerben, Lohnsystemen u.a.m. von den in der Schweiz für die Bildung zuständigen Kantonen reguliert sind, ist Personalplanung und -steuerung, sowie Personalentwicklung weitgehend den Schulleitungs- und Lehrpersonen überlassen. Schulleiterinnen und Schulleiter im Kanton Aargau haben dabei oft mit Führungsteams von fünfzig oder mehr Personen zu arbeiten. Darüber, wie die Personalentwicklung in den lokalen Schulleitungen auf praktischer und konzeptueller Ebene gestaltet wird, ist wenig bekannt. Ob fünfzig Jahre nach Einführung erster Schulleitungen im Kanton Aargau in den lokalen Schulleitungen Konzepte im Bereich der Personalentwicklung vorliegen und wie diese gestaltet werden (sollten), ist nicht bekannt.

**Grundlogenteil Kapitel 1-3**  
Einleitung und Forschungsfrage  
Grundlagen der Personalentwicklung  
Personalentwicklung in der Schule

**Personalentwicklung an grösseren Aargauer Schulen**

Einblicke in das Forschungsdesign zur Masterthesis

**Bilder einer Forschungsreise ...**

Wie gestalten Schulleiterinnen und Schulleiter grösserer Aargauer Volksschulen die Personalentwicklungsarbeit an ihren Schulen praktisch und konzeptuell und welchen Beitrag könnte Organisationsberatung zur Unterstützung dieser Tätigkeit leisten?

**... und was es dazu zu sagen gilt**

**Methodische Zugänge**  
Der Anspruch der Forschungsfrage von a) handlungspraktischer, sowie b) konzeptueller Personalentwicklungsarbeit, sowie c) einem möglichen Beitrag der Organisationsberatung legt die Arbeit mit unterschiedlichen qualitativen Methoden und einem mehrstufigen Vorgehen nahe. Die empirische Orientierung der Arbeit ist zwischen Explorationsenergie und Fallstudie anzuordnen (vgl. Döring/Bortz 2016, Kap. 7.5 & 7.9). Zum Einsatz gelangten halbstrukturierte Interviews mit Strukturlogisch (Verfeld-Analyse) und Gruppeninterviews – beides mit folgender Inhaltsanalyse – sowie eine umfassende Dokumentenanalyse.

**Forschungsdesign mit Fokus auf die Organisationsberatung**  
Der Anspruch bei der Entwicklung des Forschungsdesigns und der Forschungsinstrumente war ein zweifacher. Zum einen wurde der Beitrag der Organisationsberatung für die Personalentwicklung der Schulleitungsgruppen bisher kaum befragt. Das Forschungsdesign sollte deshalb hierzu gleich einen praktischen Beitrag leisten – ein Analyseinstrument, das zentral für den Einsatz in der Beratungsarbeit weiterentwickelt werden können. Die Resultate für die Fallstudien sind grafisch tabellarisch und textlich so aufbereitet, dass Schulleitungsgruppen sie unmittelbar für ihre Konzeptsarbeit nutzen können.

Der zweite Anspruch war, Formen der Organisationsberatung aufzunehmen, welche den Schulleitungsgruppen in ihrem Alltag ebenfalls zur Verfügung stehen und die zeitliche Ressourcen schonend einbringen. Für die Erhebung wurden deshalb Instrumente und Interviewfragen vorgesehen, die einen hohen dialogischen Anteil haben, wenig Vorbereitungs- und Strukturzeit der Schule benötigen und ohne Anpassungsaufwand sowohl in Präsenzveranstaltungen als auch digital in einem Online-Beratungsgespräch einsetzbar sind. Dies war im Forschungszeitraum Januar bis April 2021 auch der Planung(un)sicherheit infolge der sich laufend verändernden Schutzmaßnahmen zur Coronapandemie-Bekämpfung geschuldet.

Für die Entwicklung der Instrumente war leitend, was Hoffmann in ihrem Werk Dokumentenanalyse in der Bildungs- und Sozialforschung beschreibt: "Der Fokus liegt weniger auf der Grundlegungsforschung, sondern stark auf dem möglichen Ertrag für praktische Handlungsanforderungen. Sie verbindet mit der Dokumentenanalyse nicht unbedingt ein rein wissenschaftliches Erkenntnisinteresse an einem theoretischen Mehrwert, sondern primär ein Verwendungsinteresse, das direkt auf Aufklärung, Verbesserung oder Optimierung der Praxis abzielt." (Hoffmann 2018, 84)

**Literatur und Links**

- Döring, Nicola und Bortz, Jürgen (2016): Forschungsmethoden und Evaluation in der Sozial- und Humanwissenschaft. Berlin, Heidelberg: Springer Berlin Heidelberg (= Springer-Lehrbuch), doi:10.1007/978-3-642-41098-3.
- Hoffmann, Nicole (2018): Dokumentenanalyse in der Bildungs- und Sozialforschung: Überblick und Einführung. 1. Aufl. Weinheim Basel: Beltz Juventa (= Grundlagentexte Methoden).

**Download-Bereich**

**Faltblatt A**  
Synoptische Darstellung aller PE-Elemente in den vier Skalen / Ableitung möglicher Entwicklungsrichtungen

**Download-Bereich**

QR Code

Personalentwicklung an grösseren Aargauer Volksschulen (padlet.com)



# 53 Elemente der schulischen Personalentwicklung

| Bildung   | Förderung   | Organisationsentwicklung  |
|---|---|---|
| Erweiterungen von Lehrdiplomen  | alternative Karrieremodelle (Führungs-, Fach-, Projektkarriere, Senior-Teacher) | Entwicklungsarbeit in PLG / UT / ToL (Professionelle Lerngemeinschaften, Unterrichtsteams, Teamorientierte Lerngruppen) |
| Externe Hospitationen / Besichtigungen  | Bedarfs- & Potentialanalysen / Laufbahnberatung                                 | Intervisionsgruppen   |
| Individuelles Literaturstudium  | Classroom Walkthrough & Feedback s. / m.  | Kollegiale Fachberatungen (Fachdidaktik)  |
| Individuelle Persönlichkeitsbildung (z.B. Kommunikationstraining)   | Coaching  | Mitarbeit in Projekt- / Arbeitsgruppen  |
| Individuelle Teilnahme an E-Learning-Angeboten  | Coaching / Mentorate bei LP mit Q-Defiziten                                     | Pädagogische Konferenzen  |
| Individuelle Teilnahme an Tagungen  | Development-Center  | Peer-Coaching / Kollegiale Beratung   |
| Individuelle Weiterbildungen in CAS / DAS (Schlüsselkompetenzen wie Heilpädagogik, päd. ICT-Support, Diagnostik, ...) | Einführungsanlässe & Einarbeitungsprogramme neue LP                             | Projektarbeit   |
| Individuelle Weiterbildungen in Kurz-Kursen (z.B. Angebote der Pädagogischen Hochschulen)                             | Job-Enlargement   | Qualitätszirkel / PUQE-Gruppen  |
| Individuelle Weiterbildungen in MA-Studiengängen  | Job-Enrichement   | Schulinterne Evaluation   |
| Kaderweiterbildungen (z.B. Schulleitung, Teamleitung Schulverwaltung)   | Job-Rotation  | Schulinterne Weiterbildungs- und Entwicklungstage   |
| Sabbaticals   | Kollegiale Hospitation  | Sozio-technische Systemgestaltung (z. B. Wissenstransferstruktur, Personalportfolio, Schlüsselkompetenz-Management)     |
| Weiterbildungen für Funktionen (UT-Leitung, Q-Steuergruppe, Moderation, ...)  | Kollegiales Feedback  | Teacher-Leadership-Konzepte   |
| Weiterbildungen off the Job   | Konfliktgespräche   | Teamentwicklungsanlässe   |
|   | Leistungsbeurteilungsgespräche  | Teamteaching  |
|   | MAG mit LP mit Q-Defiziten  | 360°-Feedback   |
|   | Mentorate für Jung-Lehrpersonen   |   |
|   | Mitarbeitergespräche  |   |
|   | Patensystem für neue Lehrpersonen   |   |
|   | Persönliche Portfolioarbeiten der MA  |   |
|   | Probezeitgespräch   |   |
|   | Stellvertretungsfunktionen mit Qualifikationscharakter (UT-Leitung / SL)        |   |
|   | Supervision   |   |
|   | Unterrichtsbesuche mit Feedbackgespräch   |   |
|   | Zielvereinbarungen  |   |
|   | 100-Tage Gespräch   |   |
| Bildung= PE im engen Sinn   | Bildung & Förderung = PE im erweiterten Sinn                                    | Bildung & Förderung & Organisationsentwicklung= PE im weiten Sinn   |

Tabelle aus



Elemente der schulischen Personalentwicklung. Darstellung nach Steger Vogt (2013, S.67) basierend auf Becker (2009, S.5), erweitert nach Böckelmann & Mäder (2017, Teil VI), Neuberger (1994, S.176ff), Strauss & Anderegg (2020, S.9ff), Thom & Zaugg (2008, S.11, 95, 177, 251 ff.), Handreichung Personalführung, Departement Bildung, Kultur und Sport, Ausgabe 2017, Seite 71)



# Qualitative Forschung zur konzeptuellen Gestaltung von PE

## Fallschule A

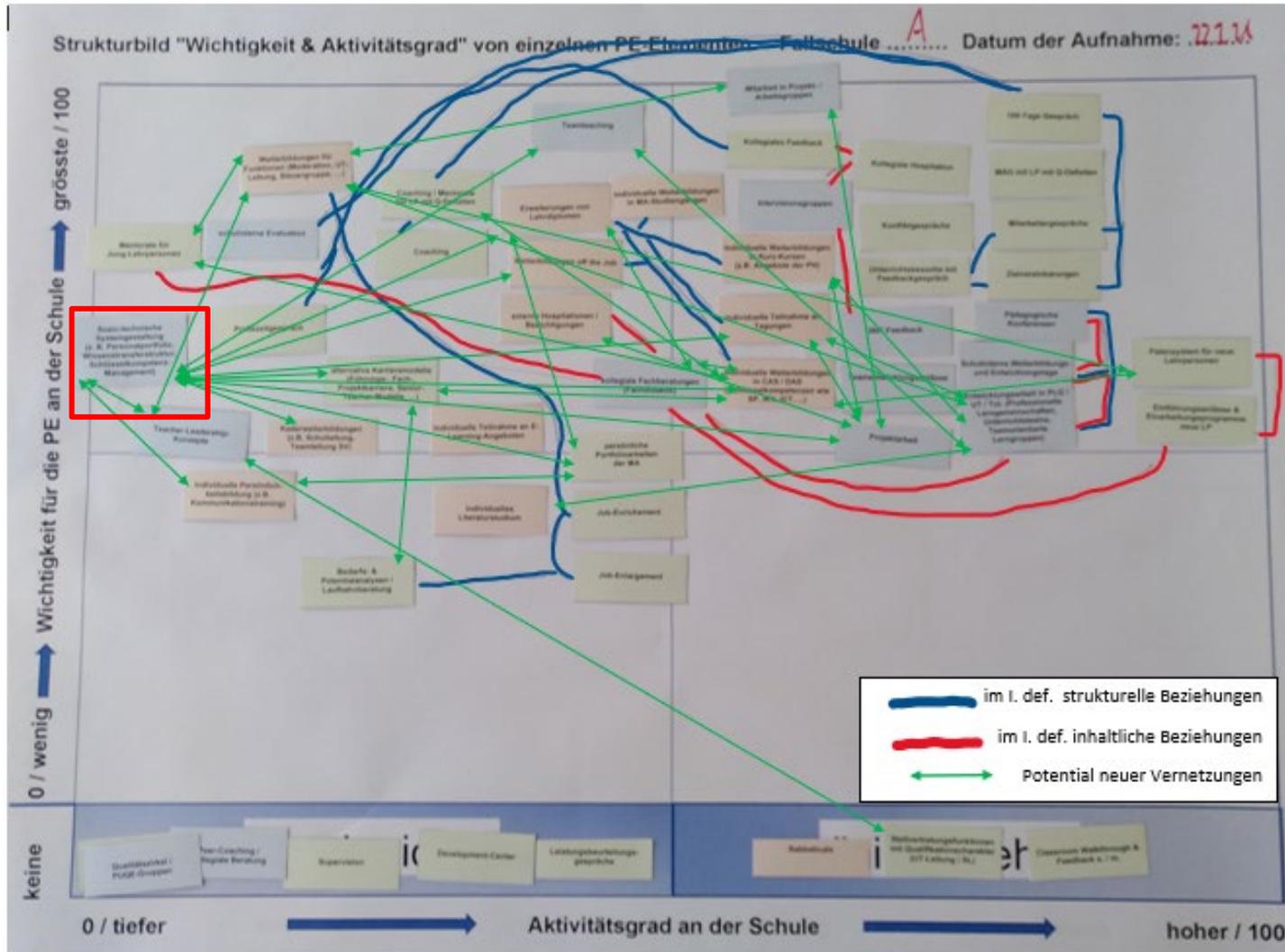
### Dokumentenanalyse

Eingereicht wurden 146 Dokumente in 9 Kategorien. Nach der ersten Sichtung und der Löschung von Dokumenten, die in unterschiedlichen Kategorien doppelt eingepflegt, in zwei oder drei Dateiformaten vorhanden waren oder die jährlich in revidierter Form neu aufgelegt werden, verblieben 82 Dokumente in 6 zusammengeführten Kategorien zur zweiten Sichtung:

| Kategorie           | Anz.      | zur Prüfung in eine engere Auswahl genommen:  | Ausschluss:<br>kantonale Vorlagen<br>leere Formulare mit einer Ausnahme<br>Dokumente, die in keinem Zusammenhang mit den PE-Elementen gemäß Tabelle stehen  |
|---------------------|-----------|---|---|
| Grundlagendokumente | 3<br>(9)  | <ul style="list-style-type: none"> <li>Führungsgrundsätze</li> <li>Leitlinien für den Ressourceneinsatz ab Schuljahr 20/21</li> <li>Strategische Eckwerte im Personalbereich</li> </ul>   | Gemeindeverträge für die Regionalschule ... alt und neu, Protokollauszug des Stadtrats vom 20.12.2017, Ressortverteilung Schulpflege, 5<br>Funktionendiagramme Führungszusammenarbeit mit SLK   |
| Personalführung     | 11<br>(8) | <ul style="list-style-type: none"> <li>Mitarbeitergespräche</li> <li>Anforderungsprofile Lehrpersonen Zyklus 2 und 3</li> <li>schulinternes Formular Mitarbeiter- und Mitarbeiterin-Gespräch (2008)</li> <li>Vorbereitungsblatt MAG Lehrpersonen</li> <li>Vorbereitungsblatt MAG Schulleitung</li> <li>Konzept Weiterbildung</li> <li>Recht auf Einsicht ins Personaldossier</li> <li>Konzept: Umgang mit gravierenden Q-Defiziten</li> <li>Strategische Eckwerte im Personalbereich – Personalplanung, Personalgewinnung, Personaltrennung – 2005/2019</li> <li>Rahmenkonzept, Berufseinführung Lehrpersonen und Schulleitungspersonen</li> <li>Kriterien zum Abbau von Stellen</li> </ul> | Kt. AG-Merkpunkte Arbeitszeugnis, schulinternes Formular Mitarbeiter-Gespräch (2007), Kt. AG-Form-100-Tage-Gespräch, Prozess (Flussdiagramm)<br>Stellenabbau bei Lehrpersonen, Spesen und Sitzungsgelder, Formular besuchte Kurse, Urlaub Lehrpersonen, Weiterbildungsverordnung Lehrpersonen Kanton Aargau |
| Kommunikation       | 1 (2)     | <ul style="list-style-type: none"> <li>Kommunikationskonzept</li> </ul>   | Arbeitsweise Krisenteam, Merkblatt für Lehrpersonen   |

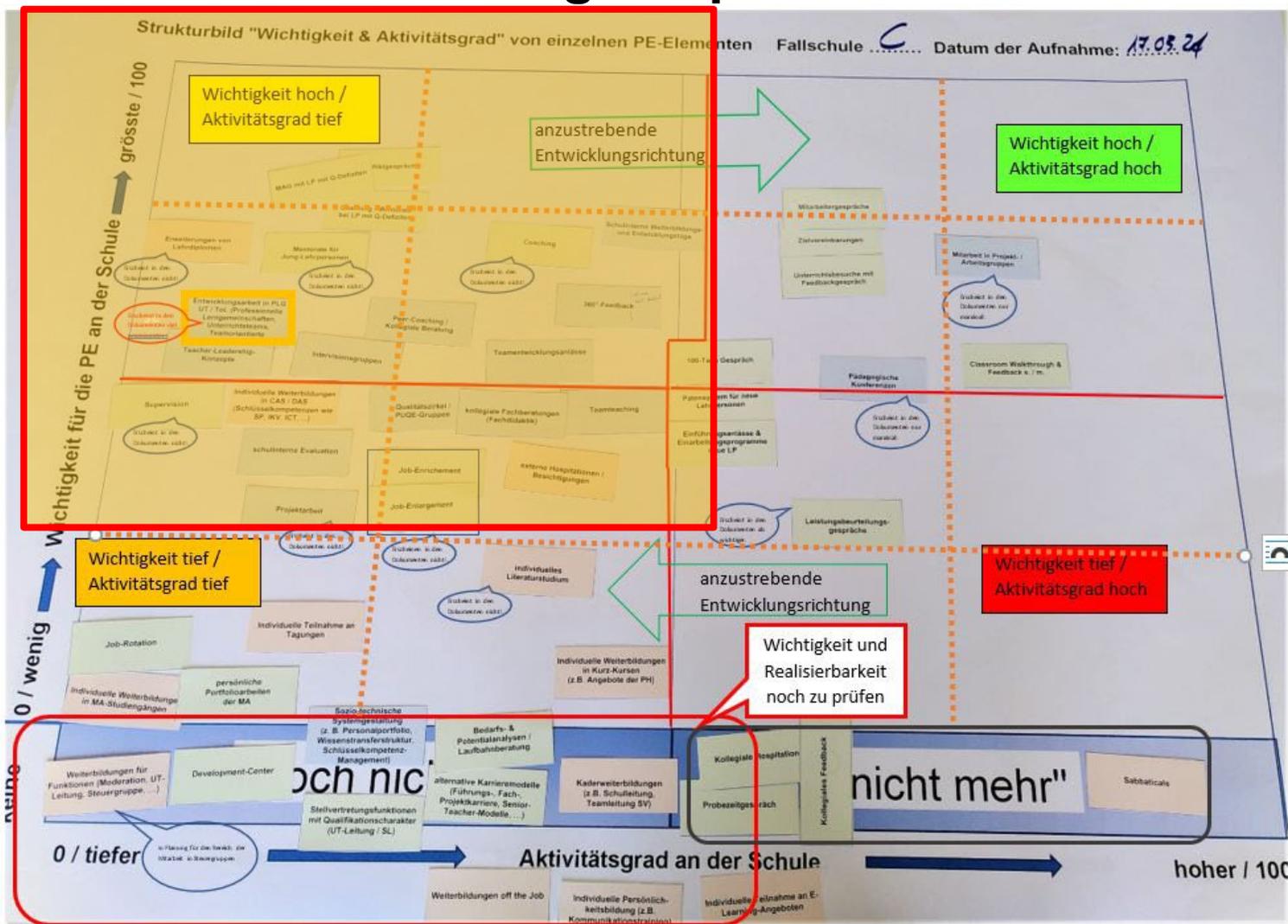


# Qualitative Forschung zur praktischen Gestaltung von PE





# Qualitative Forschung zur praktischen Gestaltung von PE





# Qualitative Forschung: Synopse

## Fallschule A

### Synoptische Darstellung aller PE-Elemente in den vier Skalen /

### Ableitung möglicher Entwicklungsrichtungen

| Organisationsentwicklung   | Zuordnungen in den unterteilten Quadranten |                              |                          |                                 | mögliche Entwicklung  |  | Bemerkungen   |
|--|--|------------------------------|--------------------------|---------------------------------|---|--|---|
|  | Wichtigkeit für PE                         | Aktivitätsgrad an der Schule | Aufwand der Schulleitung | Ertrag für die Schulentwicklung | Investition SL oder LP  | Return of Investment                   |   |
| Entwicklungsarbeit in PLG / UT / <del>ToL</del> (Professionelle Lerngemeinschaften, Unterrichtsteams, Teamorientierte Lerngruppen) | eher hoch                                  | hoch                         | eher tief                | hoch                            | -   | -                                      | 5 Vernetzungen stärken  |
| Intervisionsgruppen  | hoch                                       | eher hoch                    | eher tief                | hoch                            | erhöhen LP  | erhalten                               | -   |
| Kollegiale Fachberatungen (Fachdidaktik)   | eher hoch                                  | 50/50                        | tief                     | eher tief                       | erhöhen LP  | erhöhen LP                             | -   |
| Mitarbeit in Projekt- / Arbeitsgruppen   | hoch                                       | eher hoch                    | tief                     | eher tief                       | erhalten  | erhöhen                                | 2 Vernetzungen stärken  |
| Pädagogische Konferenzen   | eher hoch                                  | hoch                         | eher hoch                | eher hoch                       | -   | -                                      | in Dokumente einarbeiten  |
| Peer-Coaching / Kollegiale Beratung  | -  | -                            | -                        | -                               | Ressourcen und künftige Einsatzmöglichkeiten prüfen   |  |   |
| Projektarbeit  | eher hoch                                  | eher hoch                    | eher hoch                | hoch                            | -   | -                                      | 4 Vernetzungen stärken  |
| Qualitätszirkel / PUQE-Gruppen   | -  | -                            | -                        | -                               | An der Fallschule A als Individualfeedback / Prüfen der Verpflichtungen                     |  |   |
| Schulinterne Weiterbildungs- und Entwicklungstage (WIK – WET)  | eher hoch                                  | hoch                         | hoch                     | eher hoch                       | -   | -                                      | -   |
| Schulinterne Evaluation  | hoch                                       | eher tief                    | hoch                     | eher hoch                       | Element im Nachgang der Veränderung der externen Evaluation neu positionieren und vernetzen |  |   |
| Sozio-technische Systemgestaltung (z. B. Wissenstransferstruktur, Personalportfolio, Schlüsselkompetenz-Management)                | eher hoch                                  | tief                         | hoch                     | eher tief                       | Strukturaufbau prüfen – erhöhen bei LP  | kritisch prüfen wie was erreichbar ist | zahlreiche Vernetzung mit vielen gut funktionierenden Elementen an der Schule möglich !!! |
| Teacher-Leadership-Konzepte  | eher hoch                                  | tief                         | eher hoch                | eher tief                       | wie sozio-technische Systemgestaltung – Ansätze vorhanden                                   |  |   |
| Teamentwicklungsanlässe  | eher hoch                                  | eher hoch                    | eher hoch                | eher hoch                       | -   | -                                      | -   |
| Teamenteaching   | hoch                                       | eher tief                    | tief                     | eher tief                       | erhöhen auf Sek 1   | erhöhen wenn eingesetzt                | -   |
| 360°-Feedback  | eher hoch                                  | eher hoch                    | eher tief                | hoch                            | Verpflichtungen im Individualfeedback periodisch prüfen _ verschiedene Dokumente prüfen     |  |   |

Elemente der schulischen Personalentwicklung. Darstellung nach Steger Vogt (2013, S.67), erweitert nach Böckelmann & Mäder (2017, Teil VI), Neuberger (1994, S.176ff), Strauss & Anderegg (2020, S.9ff), Thom & Zaugg (2008, S.11, 95, 177, 251 ff.), Handreichung Personalführung, Departement Bildung, Kultur und Sport, Ausgabe 2017, Seite 71)

Einordnung nach Analyse Strukturbilder, Strukturbericht und Dokumentenanalyse / 27.04.2021 / pbu

## Erkenntnisse zur konzeptuellen Gestaltung von PE

- Im Rahmen des Aufbaus von Qualitätsmanagementsystemen sind über lange Zeiträume zahlreiche (lose) Teil-Konzepte entstanden.
- (Nur) die wichtigsten Elemente der PE sind konzeptuell miteinander vernetzt.
- Ganze Bereiche von HRM fehlen vollständig. Schulen haben weder umfassende Personalportfolios noch ein Schlüsselkompetenzmanagement, wenig ausgebaute Wissenstransferstrukturen und meist nur informell funktionierende Teacher-Leadership-Ansätze.
- Den Schulleitungspersonen fehlen Fachwissen und Zeit zur konzeptionellen Gestaltung des HRM – oftmals beides.

## Erkenntnisse zur praktischen Gestaltung von PE

- Personalentwicklung ist das Thema von Schulleitungs- und Lehrpersonen
- Die jeweils wichtigsten Elemente der PE sind miteinander vernetzt
- Die Arbeit an Entwicklungsaufträgen in Unterrichtsteams (PLG) ist etabliert, mit Weiterbildung unterstützt und in Prozessen der Schulentwicklung genutzt
- Führungsspannen von 40 - 75 Personen bedingen die Einschränkung der PE-Arbeit von Schulleitungen auf das «was brennt»
- Potentiale einzelner Lehrpersonen oder von Unterrichtsteams werden nur bedingt ausgeschöpft, da Begleitung kaum möglich ist

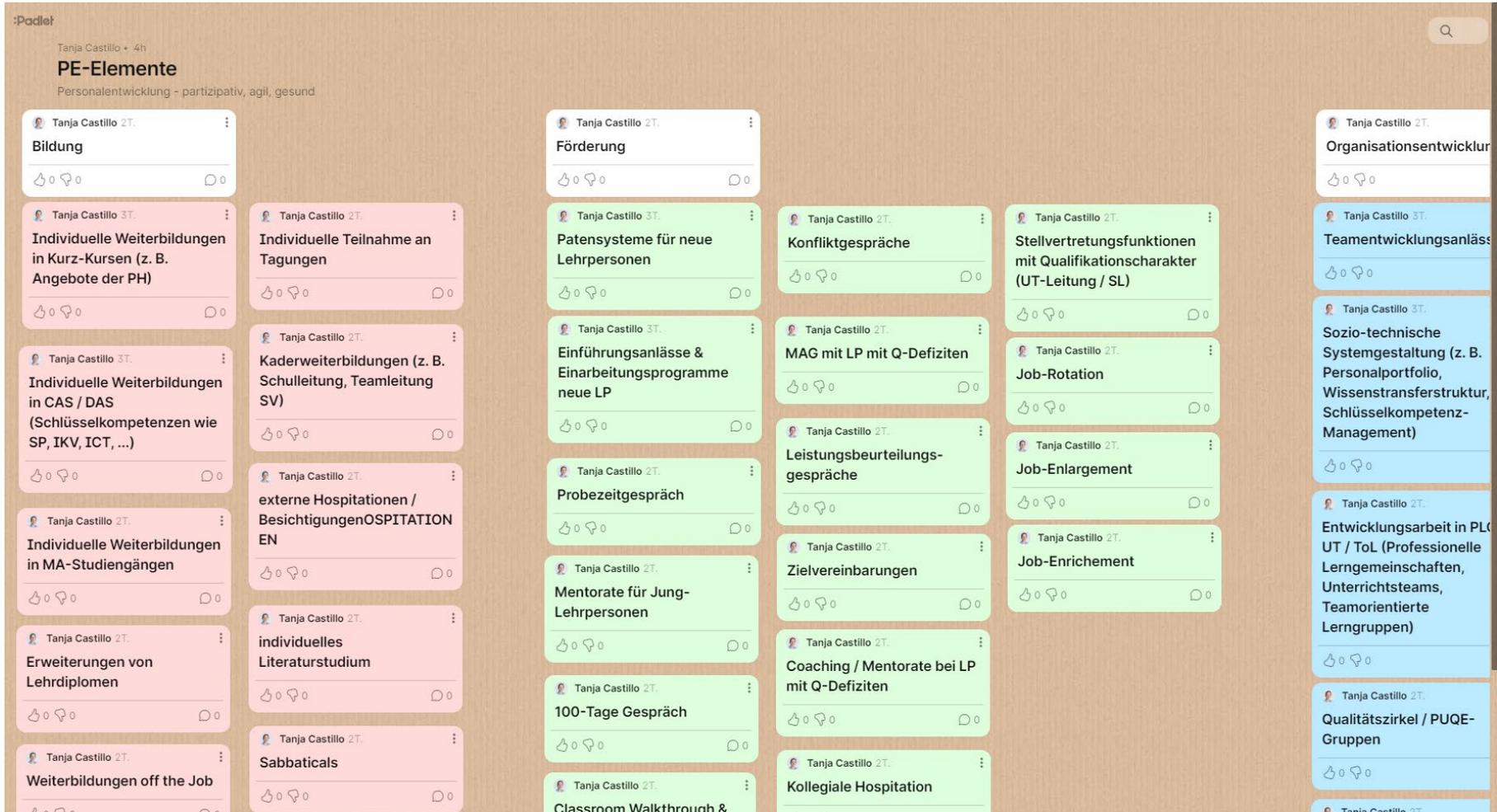


## Empfehlungen zur PE-Arbeit an Einzelschulen

- Personalentwicklung als Weg der Schulentwicklung aufwerten!
- Konzentration ausgewählter PE-Aktivitäten für alle Lehrpersonen in wenigen, hoch wirksamen Clustern von gut aufeinander bezogenen PE-Elementen mit Fokus auf erhöhte Eigenverantwortung der Lehrpersonen für ihre eigene PE.
- Aktives Coaching von Lehrpersonen mit Führungs- und Gestaltungsrollen.
- Aufbau eines schulinternen HRM mit PE-Strategie und -konzept, Personalportfolio- und Schlüsselkompetenzmanagement.
- Etablierung von Wissenstransfersystemen und Teacher-Leadership-Konzepten.



# Von der qualitativen Forschung zur Anwendungsorientierung



[https://padlet.com/tanjacastillo\\_fhnw/pe-elemente-cc3zmgn8yhd1dk2](https://padlet.com/tanjacastillo_fhnw/pe-elemente-cc3zmgn8yhd1dk2)



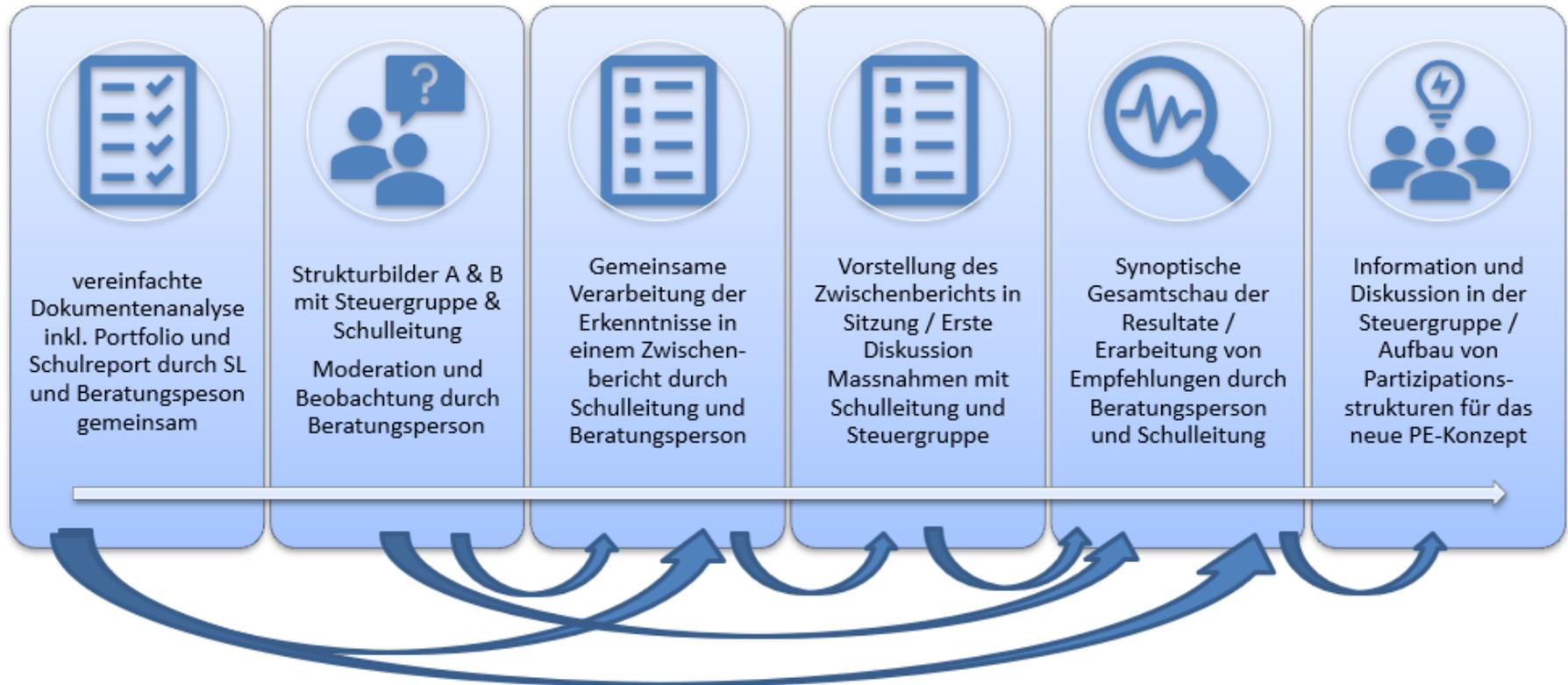
# Von der qualitativen Forschung zur Anwendungsorientierung

Strukturbild "Wichtigkeit für die PE an der Schule" (0 / wenig bis 100 / grösste)

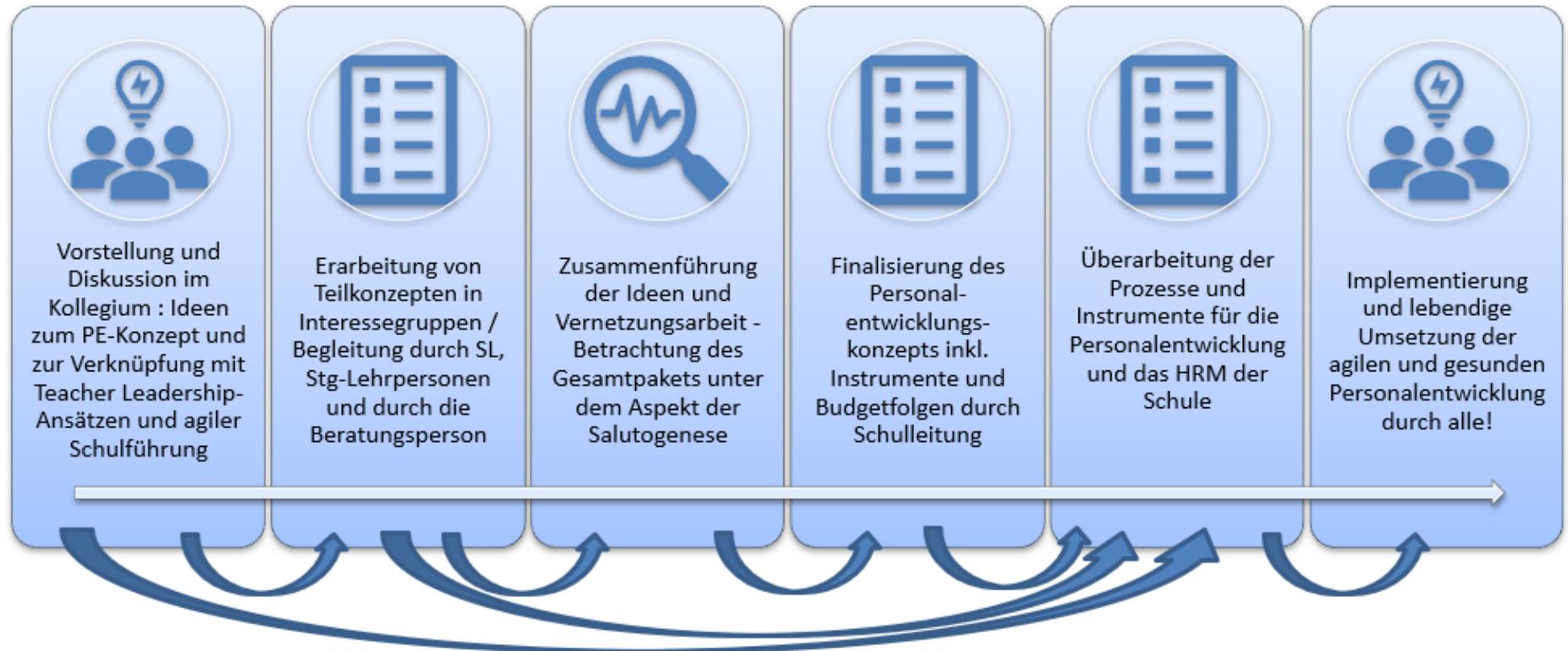
| Bildung   | Förderung   | Organisationsentwicklung  |
|---|---|---|
| Erweiterungen von Lehrdiplomen  | alternative Karrieremodelle (Führungs-, Fach-, Projektkarriere, Senior-Teacher) | Entwicklungsarbeit in PLG / UT / ToL (Professionelle Lerngemeinschaften, Unterrichtsteams, Teamorientierte Lerngruppen) |
| Externe Hospitationen / Besichtigungen  | Bedarfs- & Potentialanalysen / Laufbahnberatung                                 | Intervisionsgruppen   |
| Individuelles Literaturstudium  | Classroom Walkthrough & Feedback s. / m.  | Kollegiale Fachberatungen (Fachdidaktik)  |
| Individuelle Persönlichkeitsbildung (z.B. Kommunikationstraining)   | Coaching  | Mitarbeit in Projekt- / Arbeitsgruppen  |
| Individuelle Teilnahme an E-Learning-Angeboten  | Coaching / Mentorate bei LP mit Q-Defiziten                                     | Pädagogische Konferenzen  |
| Individuelle Teilnahme an Tagungen  | Development-Center  | Peer-Coaching / Kollegiale Beratung   |
| Individuelle Weiterbildungen in CAS / DAS (Schlüsselkompetenzen wie Heilpädagogik, päd. ICT-Support, Diagnostik, ...) | Einführungsanlässe & Einarbeitungsprogramme neue LP                             | Projektarbeit   |
| Individuelle Weiterbildungen in Kurz-Kursen (z.B. Angebote der Pädagogischen Hochschulen)                             | Job-Enlargement   | Qualitätszirkel / PUQE-Gruppen  |
| Individuelle Weiterbildungen in MA-Studiengängen  | Job-Enrichment  | Schulinterne Evaluation   |
| Kaderweiterbildungen (z.B. Schulleitung, Teamleitung Schulverwaltung)   | Job-Rotation  | Schulinterne Weiterbildungs- und Entwicklungstage   |
| Sabbaticals   | Kollegiale Hospitation  | Sozio-technische Systemgestaltung (z. B. Wissenstransferstruktur, Personalportfolio, Schlüsselkompetenz-Management)     |
| Weiterbildungen für Funktionen (UT-Leitung, Q-Steuergruppe, Moderation, ...)  | Kollegiales Feedback  | Teacher-Leadership-Konzepte   |
| Weiterbildungen off the Job   | Konfliktgespräche   | Teamentwicklungsanlässe   |
|   | Leistungsbeurteilungsgespräche  | Teamteaching  |
|   | MAG mit LP mit Q-Defiziten  | 360°-Feedback   |
|   | Mentorate für Jung-Lehrpersonen   |   |
|   | Mitarbeitergespräche  |   |
|   | Patensystem für neue Lehrpersonen   |   |
|   | Persönliche Portfolioarbeiten der MA  |   |
|   | Probezeitgespräch   |   |
|   | Stellvertretungsfunktionen mit Qualifikationscharakter (UT-Leitung / SL)        |   |
|   | Supervision   |   |
|   | Unterrichtsbesuche mit Feedbackgespräch   |   |
|   | Zielvereinbarungen  |   |
|   | 100-Tage Gespräch   |   |
| Bildung= PE im engen Sinn   | Bildung & Förderung = PE im erweiterten Sinn                                    | Bildung & Förderung & Organisationsentwicklung= PE im weiten Sinn   |

Elemente der schulischen Personalentwicklung. Darstellung nach Steger Vogt (2013, S.67) basierend auf Becker (2009, S.5), erweitert nach Böckelmann & Mäder (2017, Teil VI), Neuberger (1994, S.176ff), Strauss & Anderegg (2020, S.9ff), Thom & Zaugg (2008, S.11, 95, 177, 251 ff.), Handreichung Personalführung, Departement Bildung, Kultur und Sport, Ausgabe 2017, Seite 71

## Mögliche Prozess-Etappen auf dem Weg zu einem PE-Konzept auf der Basis agiler, salutogener und partizipativer Schulführung, Phase 1



## Mögliche Prozess-Etappen auf dem Weg zu einem PE-Konzept auf der Basis agiler, salutogener und partizipativer Schulführung, Phase 2



06.03.2023



# Das Kurs- und Beratungsangebot

<https://www.fhnw.ch/de/weiterbildung/paedagogik/nach-zielgruppe/angebote-fuer-schulleitende/weiterbildungsangebot-fuer-fuehrungspersonen>

**n|w** Fachhochschule Nordwestschweiz  
Pädagogische Hochschule



## Personalentwicklung – partizipativ, agil, gesund! Kurs

Die schulinterne Personalentwicklung (PE) ist für die Sicherstellung eines qualitativ wertvollen Unterrichtsangebots zentral. Sie ist zugleich die wichtigste Voraussetzung, integraler Bestandteil und letztlich auch ein Resultat jeder Schulentwicklung.

– Philipp Bucher, Dozent für Schul- und Unterrichtsentwicklung PH FHNW  
– Schulleiter/innen

Fr, 13.9.2024, 13.30–17.00 Uhr  
Fr, 22.11.2024, 13.30–17.00 Uhr  
Fr, 24.1.2025, 13.30–17.00 Uhr  
Anmeldeschluss: Sa, 13.7.2024

Schulleitungs- und Lehrpersonen stehen über fünfzig verschiedene Massnahmen der schulischen Personalentwicklung zur Verfügung. Mit angeleiteter Analysearbeit können deren Nutzung und Vernetzung sichtbar gemacht und die Potenziale neuer Möglichkeiten als Grundlage für ein PE-Konzept bewertet werden.

Im Kurs lernen Sie die Kontexte, Steuerungsmodelle und Massnahmen schulischer Personalentwicklung kennen. Sie erfahren, welche Analyseinstrumente zur Untersuchung der Personalentwicklungsarbeit an Ihrer Schule in Frage kommen und können diese in und zwischen den Kursteilen erproben (ohne vollständige Resultate).

Des Weiteren stellen wir Ihnen das Beratungs- und Schulungsangebot des Instituts zur Begleitung von Schulen beim Aufbau einer partizipativen, agilen und gesunden Schul- und Personalentwicklungsarbeit vor. Sie lernen den Muster-Beratungsprozess kennen und können auf dessen Grundlage eine angepasste Prozessarchitektur für ein PE-Konzept für Ihre Schule entwerfen.



[ph.fhnw.ch/angebote/2904](http://ph.fhnw.ch/angebote/2904)

1/1

**n|w** Fachhochschule Nordwestschweiz  
Pädagogische Hochschule



## Agil geführte Schulen – neue Denkmodelle Kurs

Die kollegial geführte, agile Schule eröffnet neue Perspektiven für die Personalführung und -entwicklung sowie die Möglichkeit, Verantwortlichkeiten, Entscheidungen und Kooperationsbeziehungen im Team dynamisch und situativ zu gestalten.

– Philipp Bucher, Dozent für Schul- und Unterrichtsentwicklung PH FHNW  
– Schulleiter/innen

Fr, 19.1.2024, 13.30–17.00 Uhr  
Fr, 13.3.2024, 13.30–17.00 Uhr  
Anmeldeschluss: So, 19.11.2023

Der Kurs fokussiert auf Organisations-, Personal-, Unterrichts- und Teamentwicklungen, die organisationale Musterwechsel herbeiführen und Persönlichkeitsentwicklungen stärken. Agilität steht dabei als Oberbegriff für ein geteiltes Mindset, in welchem alle Mitarbeitenden eine Palette von Modellen, Methoden, Prozessen und Werkzeugen pflegen, um in der Dynamik und der Komplexität von Entwicklungsprozessen erfolgreich zu handeln.

Inhalte und Ziele des Kurses sind:

- Sie setzen sich mit Organisationsmerkmalen der Volksschule auseinander und setzen die Organisationsform der eigenen Schule dazu in Beziehung.
- Sie kennen das Mindset, die wichtigsten Organisationsmodelle und einige Instrumente agiler Schulentwicklung und deren wirkungsvollste Arbeitinstrumente.
- Sie können diese Denkmodelle für Entwicklungsschritte der eigenen Schule integrieren und die Vernetzung mit dem Thema Personalentwicklung herstellen.
- Sie kennen das Angebot des Ressorts Schulentwicklung zur Unterstützung agiler Schulführung.



[ph.fhnw.ch/angebote/2918](http://ph.fhnw.ch/angebote/2918)

1/1

Es stehen zwei Kurse für Führungspersonen zur Verfügung. Schulen, die Beratung, Prozess-Begleitung und interne Weiterbildungen zu diesen beiden eng miteinander verknüpften Thematiken wünschen, werden von Schul- und Weiterbildungscoaches des Ressorts Schulentwicklung unterstützt

**Kontakt**  
**Franziska Matter**  
Co-Ressortleiterin Schulentwicklung  
Telefonnummer  
**T +41 56 202 86 26** (Direkt)  
E-Mail  
**[franziska.matter@fhnw.ch](mailto:franziska.matter@fhnw.ch)**  
Bahnhofstrasse 6, 5210 Windisch

## **Weiterführend: Partizipativ – agil - gesund**

### **Agile Organisationsentwicklung und kollegiale Führung | Soziokratie 3.0**

Der zunehmend komplexeren und dynamischeren Entwicklung unserer Gesellschaft werden statische Führungsmodelle und traditionelle Veränderungsprozesse immer weniger gerecht.

Die kollegial geführte, agile Organisationsentwicklung eröffnet neue Perspektiven für die Personalführung und -entwicklung sowie die Möglichkeit Verantwortlichkeiten, Entscheidungen und Kooperationsbeziehungen im Team dynamisch und situativ zu verteilen und gestalten.

Agilität steht dabei als Oberbegriff für ein geteiltes Mindset, in welchem alle Mitarbeitenden eine Palette von Modellen, Methoden, Prozessen und Werkzeugen pflegen, um in der Dynamik und der Komplexität von Entwicklungsprozessen erfolgreich zu handeln. Dabei geht es um Organisations-, Personal-, Unterrichts- und Teamentwicklungen, welche organisationale Musterwechsel herbeiführen und Persönlichkeitsentwicklungen stärken.

## Agiles Mindset und Fähigkeiten ... nicht nur für Führungskräfte

Das Wort **Mindset** beschreibt Überzeugungen und innere Haltungen eines Menschen oder einer Gruppe. Daraus gehen Denkweisen und Verhaltensmuster hervor. Synonyme für Mindset sind Mentalität, Selbstverständnis oder Geisteshaltung.

**Agil** bedeutet flexibel, wendig, in der Lage schnell zu reagieren.

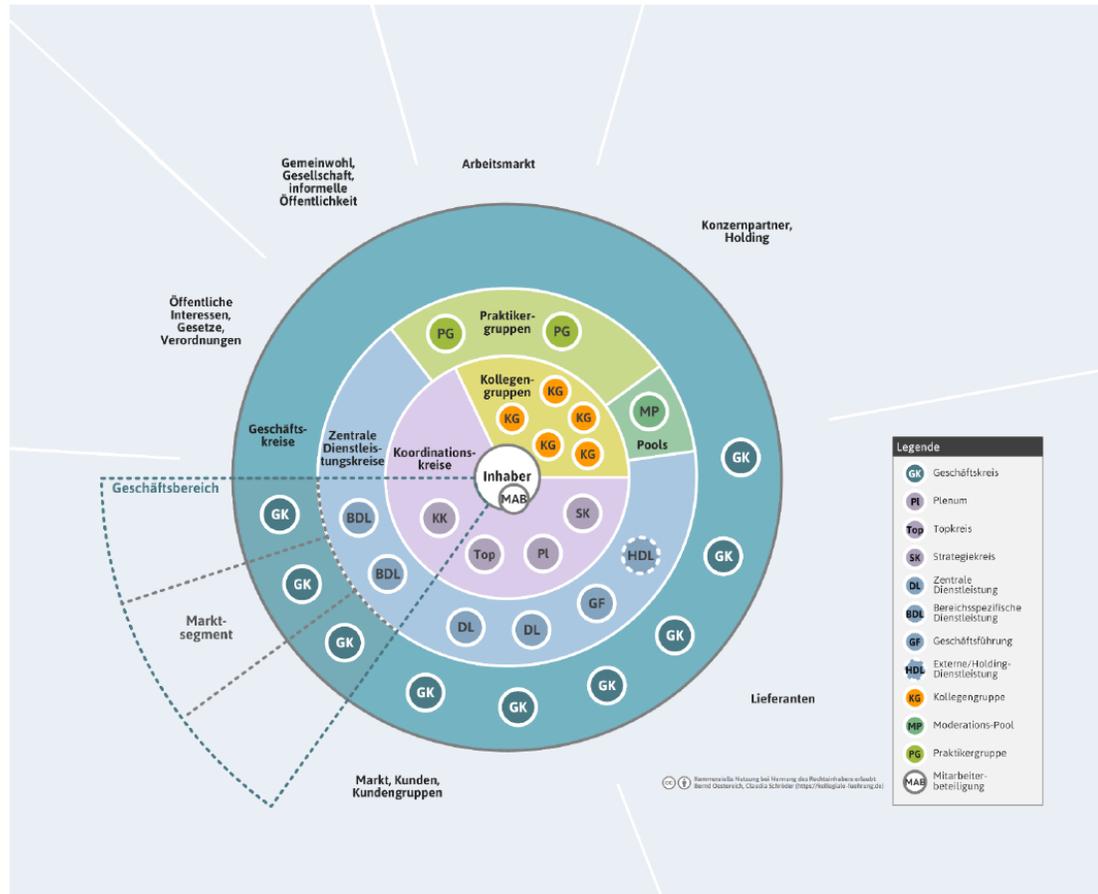
Ein **agiles Mindset** ist die innere Haltung eines oder mehrerer Menschen, die es ermöglicht Ungewissheit zuzulassen, mit Veränderung situativ und konstruktiv umzugehen und zu akzeptieren, dass Veränderung permanent stattfindet.

Agile Methodenkompetenz  
Transformationskompetenz  
Kommunikationskompetenz  
Teamkompetenz  
Ergebniskompetenz  
Selbstführungskompetenz  
**Führungskompetenz**  
**Unternehmerisch-integrative Denk- und Handlungskompetenz**

[Quelle: Agile Führung / 6 Agile Kompetenzen und Haltungen agiler Führungskräfte | Haufe Personal Office Platin | Personal | Haufe](#)

# Eine neue Organisationslandkarte mit Kreisen

Organisationslandkarte Beispiel



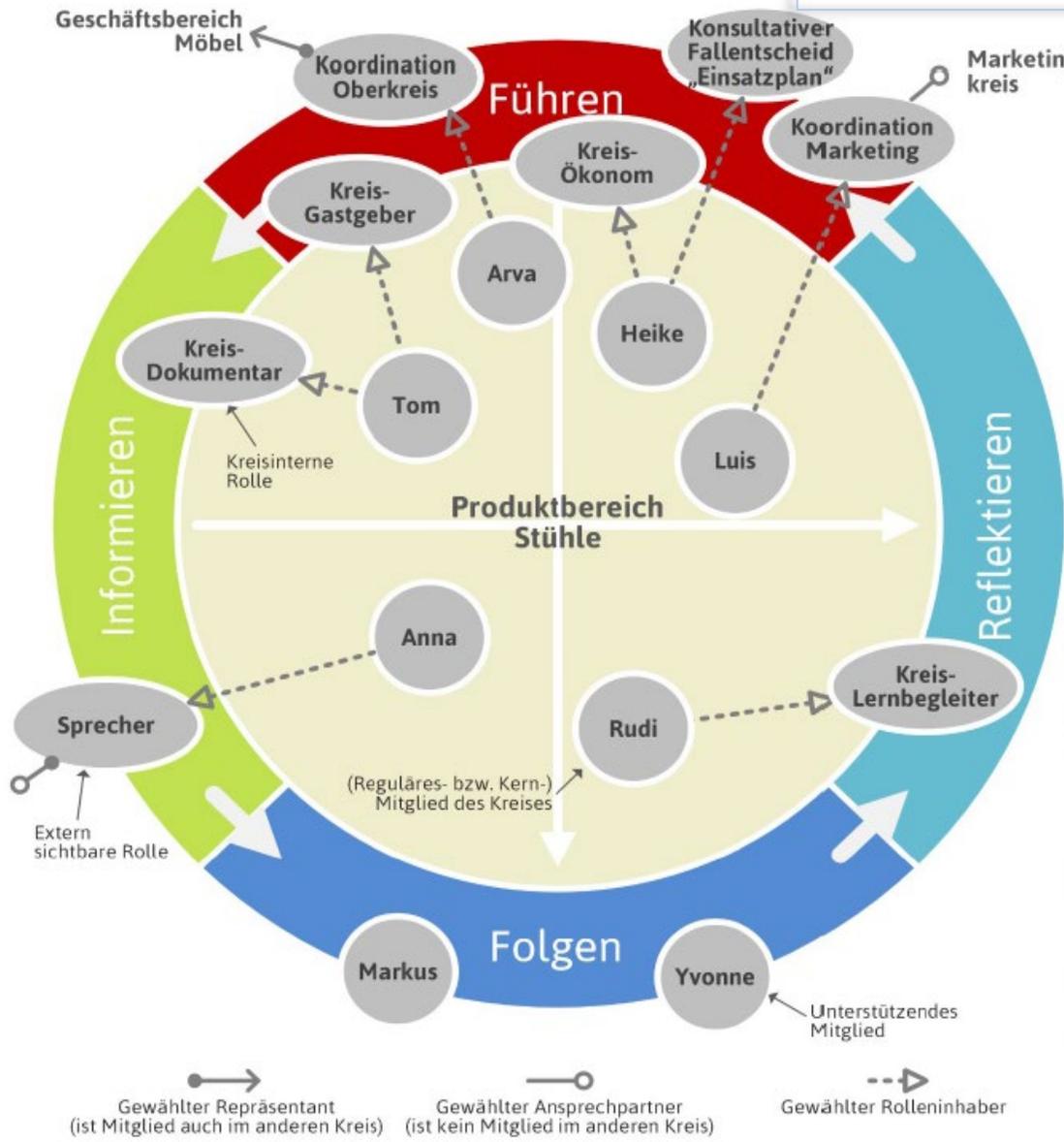
Die Kreise sind konsequent selbstorganisiert und dazu mit allen Fähigkeiten und Freiheiten auszurüsten. Aufgaben, Verantwortungen und Ressourcen sind im Kreis.

Die Frage ist nicht, ob die MA bereit sind für die agile Arbeitsweise, sondern ob die Organisation bereit ist, diese Selbstorganisation zuzulassen und deren Gelingenbedingungen zu schützen!

- Legende**
- GK** Geschäftskreis
  - Pl** Plenum
  - Top** Topkreis
  - SK** Strategiekreis
  - DL** Zentrale Dienstleistung
  - BDL** Bereichsspezifische Dienstleistung
  - GF** Geschäftsführung
  - HDL** Externe/Holding-Dienstleistung
  - KG** Kollegen-Gruppe
  - MP** Moderations-Pool
  - PG** Praktikergruppe
  - MAB** Mitarbeiterbeteiligung

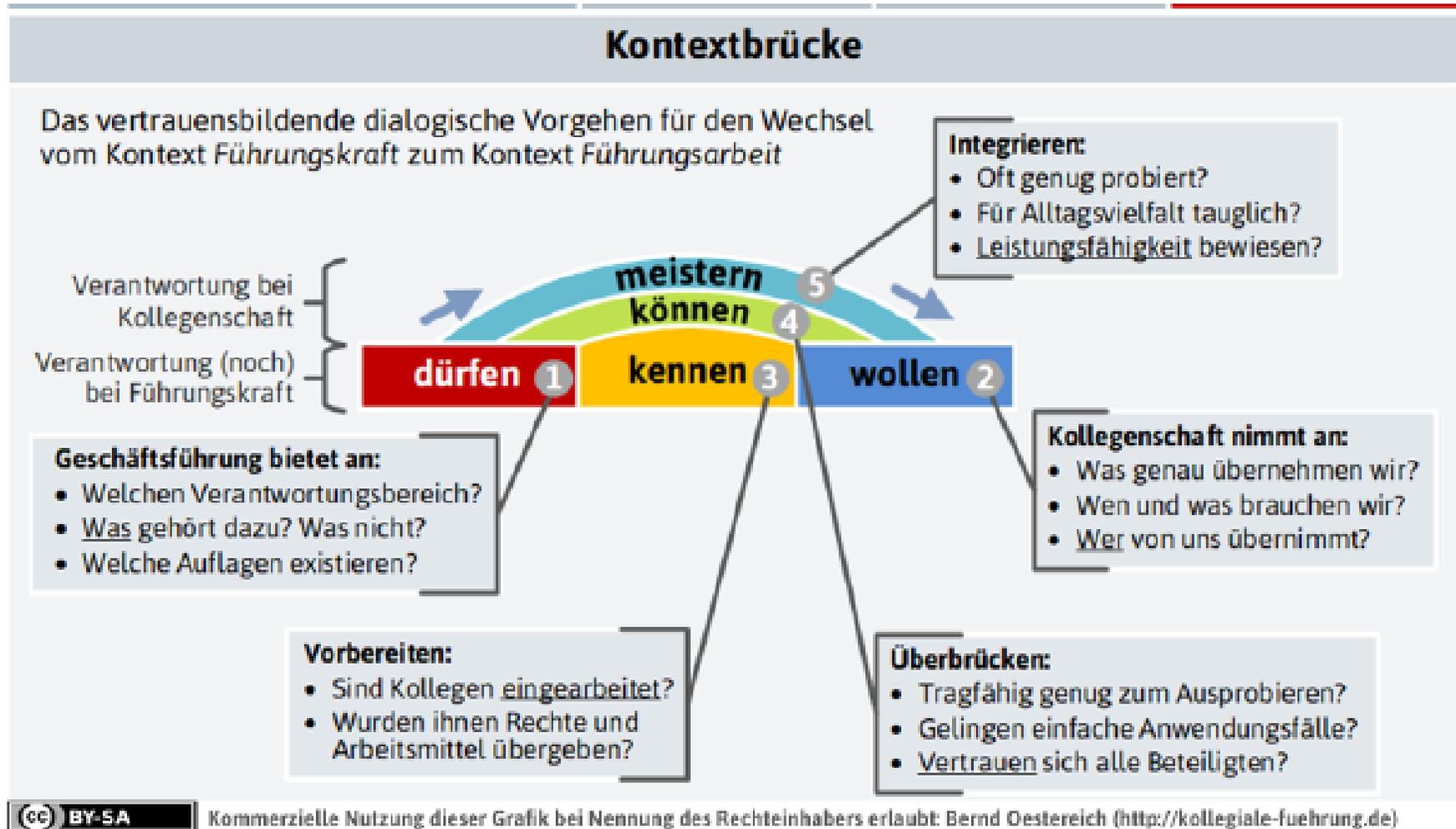
Quelle: Bernd Oestereich, Claudia Schröder (<https://kollegiale-fuehrung.de>)





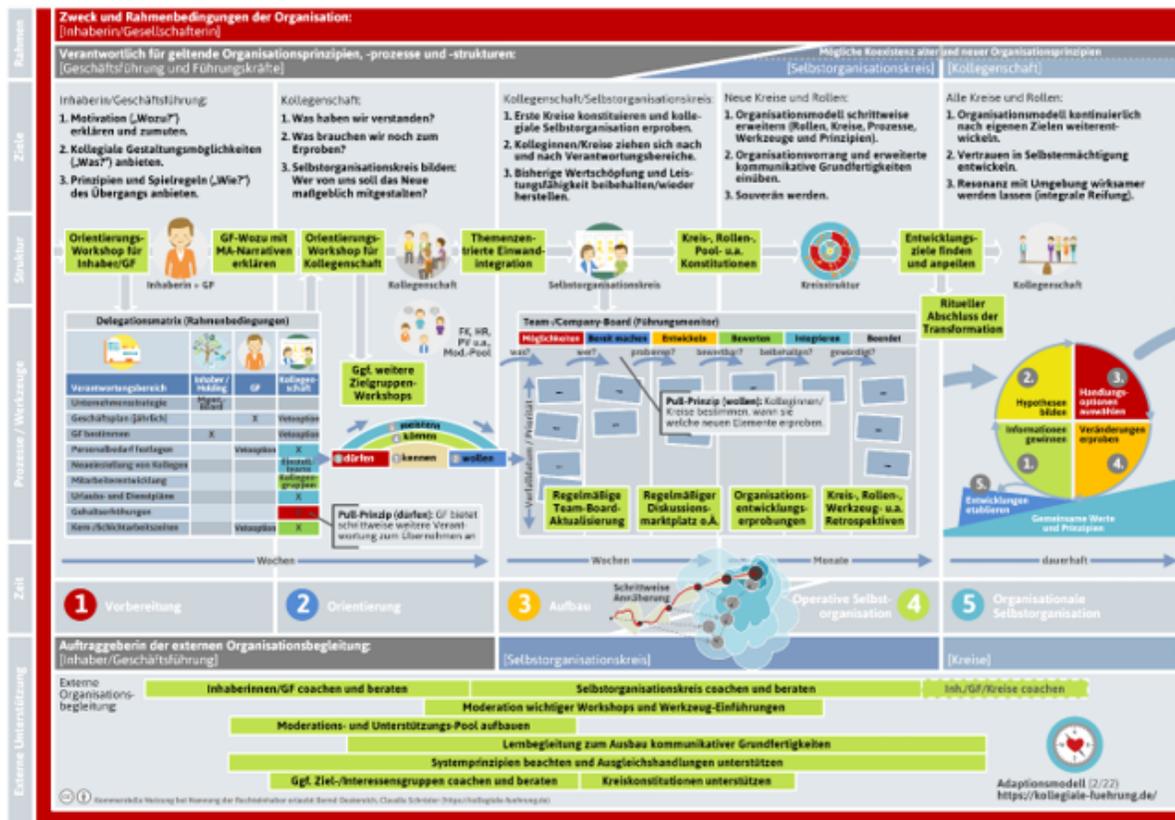
Kommerzielle Nutzung bei Nennung der Rechteinhaber erlaubt:  
 Bernd Oestereich, Claudia Schröder (<https://kollegiale-lehrung.de>)





Quelle: Bernd Oestereich, Claudia Schröder (<https://kollegiale-fuehrung.de>)

# Mögliche Fortsetzung auf dem Weg zu einer Schule mit agiler und damit auch salutogenen und partizipativen Schulführung



- Agile Organisationsentwicklung ist
- die schrittweise empirische (Weiter-) Entwicklung einer Organisation
  - durch kontinuierliche praktische Erprobungen einzelner Veränderungen
  - mit anschließender Nutzenbewertung und Fortführungsentscheidung
  - in einem systemisch-integralen Wertesystem und
  - mit kollegial-selbstorganisierten Führungs- und Organisationsprinzipien.

Literatur: Agile Organisationsentwicklung, Handbuch zum Aufbau anpassungsfähiger Organisationen  
B. Oesterreich & C. Schröder, 2019, Verlag Vahlen, München

## Diskussionspunkte

- Chancen dieser Ideen / Kurse / Begleitprozesse für die Entwicklung eurer Schule(n)
- Fragen, die sich euch stellen ...
- Akzente, die ihr betonen würdet...
- Stolpersteine, die ihr seht ...

**Die vollständige Masterarbeit zur Personalentwicklung kann mit Literaturverzeichnis, einzelnen Instrumenten und Beispielen von Auswertungen eingesehen, runtergeladen und frei verwendet werden.**

**Erwünschte Zitationsweise: Bucher, Philipp (2021): Personalentwicklung an grösseren Aargauer Volksschulen – Masterthesis. Dornbirn & Lochau: FH Vorarlberg & Schloss Hofen.**

[https://padlet.com/philippbucher1/masterthesis\\_personalentwicklung\\_2021](https://padlet.com/philippbucher1/masterthesis_personalentwicklung_2021)



Fachhochschule Nordwestschweiz  
Pädagogische Hochschule  
Institut Weiterbildung und Beratung  
Ressort Schulentwicklung  
Campus Brugg-Windisch  
Bahnhofstrasse 6  
CH-5210 Windisch  
+41 56 202 80 41  
[philipp.bucher@fhnw.ch](mailto:philipp.bucher@fhnw.ch)  
[www.fhnw.ch/ph/iwb](http://www.fhnw.ch/ph/iwb)

|  |                                     |
|--|-------------------------------------|
|  | im 1. def. strukturelle Beziehungen |
|  | im 1. def. inhaltliche Beziehungen  |
|  | Potential neuer Vernetzungen        |

"nicht mehr"