

## Personalentwicklungskonzept

*„Ziele zu setzen ist der erste Schritt,  
um das Unsichtbare in das Sichtbare zu verwandeln.“*

*Tony Robbins*

**Es steckt so viel in uns – nicht selten mehr, als wir denken!** Mit dem Blick auf die Kinder und unsere Verantwortung bei ihrer Entwicklung ist es mir wichtiger denn je, dass jeder in seinem Tun einen Sinn sieht und sich den gestellten Herausforderungen gewachsen sieht. Verschieden Fragen spielen in der heutigen Arbeitswelt eine zentrale Rolle, die von Fachkräftemangel einerseits und Selbstverwirklichungsstreben andererseits mitgeprägt wird: Wie können wir Arbeitsbedingungen gestalten, dass die **Gesundheit** erhalten bleibt? Welche Potentiale stecken in mir? Was sind meine Ziele? Aus der Salutogenese kennen wir die Begriffe **Verstehbarkeit**, das *Gefühl von Bedeutsamkeit* oder Sinnhaftigkeit und Handhabbarkeit, die unser ganzes Handeln und unsere Empfindungen beeinflussen. Kurz: Je interessierter und motivierter man an seiner Aufgabe arbeitet, je mehr **Sinn** man in seiner Arbeit sieht und je intensiver man sich mit einer Thematik identifizieren kann, desto besser gelingt sie. „Man ermuntere durch Beifall“ sagte schon unser Namenspatron GutsMuths. Es ist aktueller denn je und durchaus mit „Glück als pädagogischer Perspektive“ vereinbar.

Ausgehend von dem Gedanken, dass Menschen, die das tun was sie wirklich gut können und auch wollen, glücklich und motivierend auf andere wirken, möchte ich alles mir Mögliche tun, um dafür die Bedingungen zu schaffen. Neben den, in der Schule rechtlichen Bedingungen (AV Lehrerbeurteilung) für die Weiterentwicklung der an unserer Schule tätigen Menschen, bin ich persönlich im Gespräch und nehme mir dafür Zeit (siehe III.)

Die einzelnen Tools sind im Folgenden beschrieben und als Orientierung zu verstehen. Sie werden nach Bedarf angepasst und überarbeitet.

*Wenn wir erfolgreich sein wollen, brauchen wir für uns optimale Bedingungen.*

*Diese zu finden und zu schaffen ist unsere Aufgabe.*

*Meine Aufgabe ist es, alles dafür zu tun, diese ermöglichen.*

*Danke, dass Sie Teil des Teams und meines Traumes der glücklichen Schule sind!*

*Catrin Herfet-Sternberger*

## **I. Verfahren zur Durchführung von dienstlichen Regelbeurteilungen**

**und**

## **II. Verfahren zur Durchführung von dienstlichen Beurteilungen aus besonderem Anlass (Anlassbeurteilung)**

a. Wesentliche Grundsätze lt. ⇒ AV Lehrerbeurteilung (überarb. 2020)

- Der Beurteiler möchte ein aussagefähiges Bild von der Leistung und der Befähigung der Kollegin / des Kollegen gewinnen. Die Leistungen sind in verschiedenen Handlungssituationen mit geeigneten Instrumenten zu erfassen.
- Dienstliche Beurteilungen sind unabhängig von vorausgegangenen Beurteilungen.
- Dienstliche Beurteilungen beziehen sich auf den Zeitraum seit der letzten Beurteilung, i.d.R. 5 Jahre.

### **Ablauf einer Dienstliche Beurteilung?**

#### **1. Informationsgespräch**

Inhalt des Informationsgesprächs:

- Information über den Verfahrensablauf
- Abstimmung von Erwartungshaltungen und Aushändigung des Anforderungsprofils der Stelle
- Erläuterung der Beurteilungskriterien und der Bewertungsstufen

#### **2. Beratungsgespräche**

Es finden in der Regel zwei Beratungsgespräche statt. Das erste Beratungsgespräch findet ein Jahr vor der dienstlichen Beurteilung statt.

Weitere Beratungsgespräche erfolgen nach Bedarf.

Inhalt der Beratungsgespräche:

- Erörterung von Stärken und Schwächen
- wechselseitiger Austausch von Einschätzungen

#### **3. Unterrichtsbesuche, Analysen**

Bis zur Beurteilung werden in der Regel zwei angemeldete Unterrichtsbesuche durchgeführt. Die Termine werden in Absprache mit dem Beurteiler festgelegt. Der Zeitraum kann nach Absprache mit der Kollegin/ dem Kollegen auf mehrere Unterrichtsstunden eines Unterrichtstages verteilt werden. Von der Kollegin / dem Kollegen ist jeweils eine Verlaufsplanung (Unterrichtsskizze) zu erstellen. Nach dem Unterrichtsbesuch hat die Kollegin / der Kollege die Gelegenheit in etwa 15 min seinen Unterricht mündlich zu analysieren.

#### **4. Dokumentenauswertung**

Der Beurteiler wird für die dienstliche Beurteilung im Wesentlichen folgende Dokumente auswerten: Klassenakten, Schülerordner, Klassenarbeiten, Konferenzprotokolle, Tätigkeitsberichte.

#### **5. Selbsteinschätzung**

Die Kollegin / der Kollege erhält die Möglichkeit ihre / seine Leistungen selbst einzuschätzen und entsprechend der Verordnung Noten (1 2 3 4 5) für die einzelnen Beurteilungsmerkmale anzugeben und mündlich zu erläutern. Für die Einschätzungen der einzelnen Leistungsmerkmale hat die Kollegin / der Kollege nach Möglichkeit schriftliche Belege vorzulegen.

#### **6. Aushändigung der dienstlichen Beurteilung**

Der Kollegin / dem Kollegen wird vom Beurteiler eine Kopie der dienstlichen Beurteilung aushändigt. Sie wird auf Wunsch erörtert und begründet. Die Möglichkeit eine Stellungnahme zu verfassen beträgt zwei Wochen.

#### **7. Weiteres Verfahren**

Die Beurteilung wird der Personalvertretung der zentral verwalteten Schulen ggf. Schwerbehindertenvertretung zur weiteren Bearbeitung zugeleitet. Nach dieser Mitwirkung wird die Beurteilung Bestandteil der persönlichen Personalakte.

### **III. Individuelle Personalgespräche und Unterrichtsbesuche**

Unsere Lebens- und Arbeitswelt befindet sich in einem Wandel. Nicht erst seit den Herausforderungen, denen wir uns alle durch die Pandemie gegenüber sehen, hat sich das Verständnis und Lebensbild der heutigen Berufsgenerationen und des Nachwuchses gewandelt. Die Grenzen zwischen Berufs- und Privatleben verändern sich und mit ihnen die Erwartungshaltungen. Es geht nicht mehr nur darum, Geld zu verdienen und einen Job zu haben. Es geht um Sinnfindung und Sinnhaftigkeit im Tun, um Potentialentfaltung, Gesundheit, Kooperation und Nachhaltigkeit. Wohlbefinden und persönliches Glück bestimmen immer mehr die beruflichen Wege nicht nur der jüngeren Generation. Alle „Arbeit gebenden Institutionen, ob in der freien Wirtschaft oder im öffentlichen Dienst sollten bereit sein und sich darauf einstellen, ihre Personalführung und Unternehmenskultur zu hinterfragen, um den qualifizierten Personalbedarf der Zukunft gewinnen zu können.

Vor allem in der Schule ist es mir umso wichtiger, sinnhaft und menschlich zu agieren, um das volle Potential allen spürbar zu machen.

#### **Verantwortung, Organisation und Zeitplanung**

Personalgespräche und Unterrichtsbesuche sind Tools, um mit den Menschen im Team in Kontakt zu kommen, zu stehen und zu bleiben. Sie werden mit allen Kolleginnen und Kollegen regelmäßig im Rhythmus von etwa zwei Jahren geführt. Die Auswahl der Kolleg/innen erfolgt in alphabetischer Reihenfolge bzw. nach Bedarf (z.B. neu im Team). Die Kolleg/innen werden schriftlich eingeladen und gebeten, einen Termin für den Unterrichtsbesuch sowie das anschließende Personalgespräch mit der Schulleiterin vereinbaren.

#### **Unterrichtsbesuch**

Der Umfang für den Unterrichtsbesuch kann individuell gewählt werden. Ein Unterrichtsentwurf muss nicht vorgelegt werden. Die Unterrichtsbeobachtungen werden auf dem jeweils aktuellen Auswertungsbogen der Berliner Schulinspektion dokumentiert. Anschließend wird eine Beratung an Hand des Auswertungsbogens im Rahmen des Personalgesprächs durchgeführt.

#### **Personalgespräch**

Das Personalgespräch orientiert sich an den Regelungen des „Leitfadens zum Personalgespräch“. Eine Kopie des Leitfadens wird den Kolleg/innen zusammen mit der Einladung ausgehändigt.

Die Dauer des Personalgesprächs kann zwischen 60 und 90 Minuten variieren. Zum Gesprächstermin sind Fortbildungsnachweise und ggf. weitere relevante Dokumente bereitzuhalten. Ergebnisse und Vereinbarungen werden protokolliert und von den Gesprächspartnern unterschrieben.

### **Leitfaden zum Personalgespräch - Handlungshilfe für Kolleg/innen**

Dieser Leitfaden ist eine Hilfsstellung und soll bei der Vorbereitung von Personalgesprächen unterstützen. Das Personalgespräch ist ein wichtiges Instrument, welches einen wirksamen Beitrag zur Verbesserung der Kommunikation in der Schule leistet. Damit das gelingt, ist es wichtig, dass sich alle Beteiligten darüber im Klaren sind, welches Potential ein solches Gespräch hat und welche Bedingungen dafür notwendig sind. Um realistische Erwartungen an das Gespräch sicherzustellen, möchte dieser Leitfaden gleichermaßen Irrtümer ausräumen und Missverständnissen vorbeugen.

### **Was ist ein Personalgespräch?**

Das Personalgespräch findet in regelmäßigem Rhythmus zwischen Kolleg/in und Schulleiterin statt. Im stressigen Arbeitsalltag beschränkt sich der gemeinsame Dialog leider allzu oft nur auf fachliche Aspekte. Losgelöst vom Tagesgeschehen kann dagegen das Personalgespräch zu einem vorab gemeinsam vereinbarten Zeitpunkt nach definierten Regeln stattfinden. Es wird als strukturierter, offener Dialog zwischen der Kolleg/in und seiner Schulleiterin geführt und ist als Beratungs- und Orientierungsgespräch (kein Beurteilungsgespräch) zu verstehen. Es ersetzt keine konstruktive und zeitnahe Kritik und dient nicht der Erörterung aktueller Probleme. Es soll vielmehr der besseren Kommunikation zwischen Schulleiterin und Kolleg/in dienen, sowie Basis einer vertrauensvollen Zusammenarbeit sein.

Der Inhalt des Gespräches ist vertraulich. Als Nachweis über die Durchführung ist eine schriftliche Notiz anzufertigen, die mindestens den Durchführungszeitpunkt, die beteiligten Personen sowie Angaben zum Qualifizierungsbedarf enthält. Zusätzlich können auf Wunsch weitere Gesprächsergebnisse der Teilnehmer/innen festgehalten werden. Umzusetzende Qualifizierungsmaßnahmen werden zwischen Kolleg/in der und Schulleiterin abgestimmt.

### **Ziele und Nutzen des Personalgesprächs**

Ziel des Personalgesprächs ist die Etablierung und Wertschätzung einer Gesprächskultur, die eine dauerhafte, zielorientierte und konstruktive Zusammenarbeit innerhalb des Teams und zur Schulleiterin fördert. Das geschieht durch:

- Entwicklung eines offenen Dialogs, der gegenseitige Anerkennung und Wertschätzung ebenso fördert, wie er konstruktive Kritik zulässt
- Bilanzierung der Zusammenarbeit in der vergangenen Periode und Analyse der aktuellen Arbeitssituation
- Vereinbarung von realistischen und terminierten Zielen für den jeweiligen Arbeitsbereich zur Förderung der Zusammenarbeit in der Zukunft
- Austausch über berufliche Entwicklungsmöglichkeiten der Kolleg/in und Ermittlung des Fortbildungsbedarfs.

Ziel ist auch, Einvernehmen bezüglich des „Was“ und „Wann“ und damit eine gemeinsame Grundlage für die Arbeit in der Folgeperiode zu schaffen. Die eigenverantwortliche Bestimmung des „Wie“ eröffnet den Ausführenden individuelle Handlungsspielräume und Entwicklungsmöglichkeiten.

### **Vorbereitung des Personalgesprächs**

Das Personalgespräch findet unter vier Augen statt. Die organisatorischen Rahmenbedingungen gewährleisten eine ungestörte Gesprächsführung ohne Unterbrechungen (durch Telefonate, Besuche o.ä.). Die inhaltliche Vorbereitung auf das Gespräch erfolgt von beiden Seiten unabhängig voneinander. Als Grundlage für die Vorbereitung der Kolleg/in können die nachfolgenden Fragestellungen dienen:

#### ***Reflexion der Arbeitsaufgaben***

- Was sind meine aktuellen Aufgaben? Ist mein Aufgabengebiet ggf. konkret beschrieben?
- Welche Aufgaben bilden die Schwerpunkte meiner Arbeit (zeitlich und inhaltlich)?
- Welche Aufgaben liegen mir besonders, welche bereiten mir Schwierigkeiten? Besteht Änderungsbedarf?
- Was habe ich (noch nicht) erreicht? Wie bewerte ich die Anforderungen an mich und meine Aufgaben?
- Wo liegen meine Stärken?
- Wo treten Probleme auf? Wie können diese gelöst werden?
- Welche Verbesserungsvorschläge kann ich machen?

#### ***Reflexion der Arbeitssituation***

- Wie zufrieden bin ich mit meiner Arbeit?
- Erhalte ich genügend Informationen von meinen Kollegen/Kolleginnen? Unterstütze ich meine Kollegen/Kolleginnen ausreichend?
- Funktionieren Vertretungsregelungen?
- Werden gültige Vorschriften eingehalten?
- Wie empfinde ich meine Arbeitsauslastung?

- Wie empfinde ich das Arbeitsklima und den Umgang miteinander?
- Welche Konflikte gibt es?
- Inwiefern werden individuelle Umstände (z.B. Behinderung, Arbeitszeit) berücksichtigt?

### ***Reflexion der Zusammenarbeit***

- Wie bewerte ich die Zusammenarbeit mit meiner Schulleiterin? Welche Änderungen wünsche ich mir?
- Wie erlebe ich die Führung durch meine Schulleiterin? Was fällt mir positiv/negativ auf?
- Werden meine Leistungen anerkannt?
- Wie äußert meine Schulleiterin Kritik? Habe ich die Möglichkeit, Kritik an meiner Schulleiterin zu äußern?
- Habe ich genügend Spielraum für selbständige Arbeit?
- Wünsche ich mir mehr Unterstützung durch meine Schulleiterin?
- Gibt meine Schulleiterin Informationen in ausreichendem Umfang und zeitnah weiter? Habe ich ausreichend Gelegenheit, meine Schulleiterin zu informieren?
- Was erwarte ich im Rahmen der gegenseitigen Zusammenarbeit?
- Wie gehe ich mit Konflikten und Meinungsverschiedenheiten um?
- Was kann ich tun, um die Zusammenarbeit zukünftig zu verbessern?

### ***Reflexion der Entwicklungsziele und -möglichkeiten***

- Entsprechen meine Aufgaben bzw. mein Unterrichtseinsatz meinen Vorstellungen und Fähigkeiten?
- Welche Fortbildungsmaßnahmen benötige ich?
- Inwiefern kann ich mit den verfügbaren Ressourcen die zukünftigen Aufgaben lösen?
- Welche Ziele setze ich mir in Bezug auf meinen aktuellen Unterrichtseinsatz bzw. meiner aktuellen Funktion (Maßstab, Kriterien)? Welche Voraussetzungen müssen dafür erfüllt sein?
- Welche Aufgaben ergeben sich aus den Zielen der Schule zukünftig für mich?
- Welche Vorstellungen habe ich bezüglich meiner weiteren beruflichen Entwicklung?

### ***Ressourcen***

- Welche Qualifikationen sind für künftige Aufgaben erforderlich?
- Was ist mein Beitrag zu meiner Weiterbildung und welche Unterstützung benötige ich?

Die genannten Fragen sind als Anregung für die Vorbereitung des Gespräches gedacht bzw. können als roter Faden für das Gespräch dienen. Das bloße Abarbeiten des Fragekataloges ist jedoch nicht zielführend. Da jedes Gespräch auf die Gegebenheiten und Bedürfnisse des Einzelnen abstellt, sind die Fragen in jedem Fall um individuelle Aspekte zu erweitern.

### **Tipps zur Gesprächsführung**

Eine gute Vorbereitung ist alles. Bitte schauen Sie die Fragen des Leitfadens an, markieren Sie für sich relevante Punkte und fertigen Sie gern Notizen an. Legen Sie für sich selbst Prioritäten fest und entscheiden Sie, welche Punkte aus Ihrer Sicht unbedingt zur Sprache kommen sollen. Durchdenken Sie bereits im Rahmen der Vorbereitung, welche Punkte Ihr/e Gesprächspartner/in ansprechen könnte und bereiten Sie sich auch darauf vor.

Nach dem Gespräch sollten Sie für sich noch einmal folgende Fragen beantworten:

- War ich mit dem Gespräch zufrieden?
- Wurden alle aus meiner Sicht relevanten Punkte bezüglich der Arbeitssituation und meiner Entwicklungsziele angesprochen?
- Konnte ich meine Qualifizierungswünsche äußern?
- Wurden alle mir wichtigen Ergebnisse im Protokoll festgehalten?



